

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Analysis of Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization

Student: Petra Hvizdáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Hvizdáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Analysis of Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 9.5.2014

Hvizdákova

Petra Hvizdáková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za její čas a rady při zpracovávání této práce. Dále bych chtěla poděkovat paní personalistce za její ochotu, vstřícnost a čas, který mi věnovala při konzultacích ve společnosti.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	10
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.2 Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů.....	10
2.2 Personální útvar a personalista.....	11
2.2.1 Personalista	11
2.3 Vytváření pracovních míst.....	12
2.4 Personální plánování	12
2.5 Získávání zaměstnanců	13
2.5.1 Proces získávání zaměstnanců	13
2.5.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	19
2.5.3 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů a z vnějších zdrojů.....	20
2.6 Výběr zaměstnanců	21
2.6.1 Proces výběru zaměstnanců	21
2.6.2 Kritéria výběru zaměstnanců	22
2.6.3 Metody výběru zaměstnanců	22
2.6.4 Validita výběrových metod	28
2.6.5 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání	28
2.7 Hodnocení procesu získávání a výběru nových zaměstnanců	28
3. Charakteristika organizace	30
3.1 O společnosti.....	30
3.2 Organizační struktura	30
3.3 Struktura zaměstnanců	31
3.4 Struktura vzdělání zaměstnanců.....	32
3.5 Personální útvar a náplň práce personalistů	33
4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci	35
4.1 Aplikované metody	35
4.2 Získávání zaměstnanců	35
4.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků	36

4.2.2	Vymezení pracovního místa.....	36
4.2.3	Zvážení alternativ	36
4.2.4	Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.....	37
4.2.5	Volba metod získávání pracovníků	37
4.2.6	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.....	38
4.2.7	Formulace nabídky zaměstnání	38
4.2.8	Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací	38
4.2.9	Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.....	39
4.3	Výběr zaměstnanců	39
4.3.1	Metody výběru zaměstnanců	39
4.3.2	Úkony po rozhodnutí o přijetí uchazeče	41
4.4	Analýza dotazníkového šetření	41
4.4.1	Identifikační otázky	42
4.5	Shrnutí zjištění z analýzy dotazníkového šetření	52
5.	Návrhy a doporučení.....	54
6.	Závěr.....	56
	Seznam použité literatury.....	57
	Seznam zkratk	59
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Pro dosažení stanovených cílů je zapotřebí zaměstnávat pracovníky, kteří budou mít odpovídající kvalifikaci, schopnosti, znalosti a v neposlední řadě také motivaci. Získávání a výběr zaměstnanců je nedílnou součástí každého řízení lidských zdrojů v organizacích. Na základě tohoto procesu jsou do organizace získáváni a vybíráni uchazeči, kteří se nejvíce hodí na danou pracovní pozici. Tento proces není jednoduchý a je zapotřebí mu věnovat dostatečný čas na přípravu i průběh pro správné zvolení postupů a metod a jeho následného zhodnocení. Pokud podnik zvolí ty správné zaměstnance a vybere opravdu ty nejlepší kandidáty na pracovní místo, zajistí si tak kvalitní strukturu zaměstnanců, kteří budou pracovat efektivně, a tím získá firma konkurenční výhodu.

Proces získávání zaměstnanců spočívá ve vyhledávání vhodných pracovníků na danou pozici a s tím spojené informování potenciálních uchazečů o volném pracovním místě ve společnosti. V procesu výběru jde především o rozpoznání nejlépe vyhovujícího uchazeče, který prošel různými metodami výběru. Měl by to být člověk, který bude splňovat požadavky na pracovní místo a bude přispívat k vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci navrhnout doporučení na jeho zlepšení.

V první části práce, tzv. teoreticko-metodické, bude zpracována teoretická část na základě nastudování odborné literatury, obsahující stručný popis řízení lidských zdrojů, personálního plánování, personálního útvaru a vytváření míst, větší pozornost bude zaměřena samotnému procesu získávání a výběru zaměstnanců. **V druhé části** bude popsána historie společnosti, její organizační struktura, struktura zaměstnanců a jejich vzdělání, a také personální útvar a náplň práce personalistů. **Třetí část**, tzv. aplikačně-ověřovací, bude zaměřena na analýzu procesu získávání a výběru v konkrétní organizaci. Zde bude popsáno a analyzováno současné získávání a výběr zaměstnanců v organizaci. **V poslední části** budou sepsány návrhy a doporučení, kterých může útvar lidských zdrojů využít ke zlepšení stávajícího procesu.

V teoreticko-metodické části bude využita **metoda komparace**, kdy budou odborné literatury jednotlivých autorů srovnávány a následně vytvořena teoretická část jako celek. Další využitou metodou bude **analýza**, kdy bude celý proces rozčleněn na dílčí části, které budou následně předmětem dalšího zkoumání. Následně bude využita **metoda syntézy**, kdy budou poznatky, získané analýzou, spojeny v celek. Na základě informací od útvaru lidských zdrojů, kdy se použije **metoda osobního dotazování** neboli rozhovoru, bude sepsán

jednotlivý postup v praxi. Dále bude sestaven dotazník a pomocí písemného dotazování, tzv. **dotazníkového šetření**, se získají informace přímo od zaměstnanců.

2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Tato část práce bude zaměřena na podrobnější výklad řízení lidských zdrojů, cílů a charakteristik řízení lidských zdrojů, dále na analýzu personálního útvaru a popis personalisty, analýzu pracovního místa a popis personálního plánování. Podrobněji se budeme zabývat procesem získávání a výběru zaměstnanců, kde budou popsány jednotlivé metody tohoto procesu. Teoretická východiska slouží jako podklad pro vypracování aplikačně-ověřovací části bakalářské práce.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Personální práce či personalistika jsou termíny označující obecně oblast řízení organizace. Koubek (2007) popisuje řízení lidských zdrojů jako koncepci, která se začala formovat během 50. - 60. let 20. století v zahraničí a vytváří tak nejnovější pojetí personální práce. Je nejdůležitější složkou a zároveň jádrem řízení organizace. Dle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů přístup k řízení pracovníků v organizaci, který je strategicky i logicky promyšlený. Uvádí čtyři různé aspekty, které tvoří řízení lidských zdrojů. Jedná se o zvláštní a specifickou konstelaci přesvědčení a předpokladů, strategické podněty, které poskytují informace pro rozhodování o řízení lidí, dále pak ústřední role liniových manažerů a spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

2.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) uvádí jako hlavní a obecný cíl zajištění prostřednictvím lidí plnění cílů organizace, nalezení a využívání nových příležitostí, které se naskytanou. Popisuje 7 cílů týkajících se různých oblastí: zajištění efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb a překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.

2.1.2 Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů

Jak popisuje Foot a Hook (2002), rozlišují se následující hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů. Jedná se o zdůrazňování důležitosti přijetí strategického přístupu, kde převládající roli sehrávají liniovní manažeři, politika organizování musí být integrována a vykazovat soudružnost a spolu s politikou hraje životně důležitou roli komunikace. Ve vztazích s manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický přístup, a je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidí.

2.2 Personální útvar a personalista

Personální útvar, jindy uváděný také jako útvar lidských zdrojů, se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Zapojuje se především do vytváření a realizace různých personálních politik a strategií, ale také se podílí např. na vytváření a rozvoji organizace, personálním plánování, získávání a výběru zaměstnanců, vztazích se zaměstnanci a všech dalších činností, které se týkají zaměstnaneckých vztahů. Obecnou úlohou personálního útvaru je předkládání podnětů, poskytování rad a podporování všeho, co se týká zaměstnanců, za účelem organizace dosáhnout svých cílů. Za základní cíl je považováno zabezpečení vytváření personální strategie, politiky a praxe. V podstatě tento útvar nabízí rady a služby organizaci, jak dosáhnout svých cílů prostřednictvím lidí. Personální útvar by měl hrát hlavní roli v neustálém zlepšování výkonu v personálních procesech jak organizace, tak i jednotlivých pracovníků (Armstrong, 2007).

2.2.1 Personalista

V organizaci zabezpečují personalistiku vedoucí zaměstnanci, personalisté nebo poskytovatelé personálních služeb. Vedoucí pracovníci naplňují úkol personalistiky prostřednictvím řízení a vedení zaměstnanců k vykonání určitého druhu práce a odpovídají za realizaci strategických cílů organizace prostřednictvím požadovaného výkonu svých podřízených. Poskytovatelé personálních služeb jsou většinou různé poradenské společnosti, které zajišťují vybrané personální činnosti, jako např. získávání zaměstnanců a jejich vzdělávání, koučování manažerů, právní poradenství, bezpečnost a ochranu zdraví při práci aj. Tato spolupráce je součástí outsourcingových personálních činností, kterou podnik využívá především kvůli orientaci na hlavní personální činnosti, úspoře nákladů nebo minimalizaci rizik či přístupu ke znalostem (Šikýř, 2012).

Dle Koubka (2007) by měl mít moderní personalista v první řadě teoretické znalosti, praktické dovednosti především v oblasti personální práce, ale také v jiných problémech organizace, a být schopen je promítat do oblasti řízení lidských zdrojů. Dále se musí orientovat ve vnějších faktorech, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly, a mít rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci. Nezbytnou schopností je také umění jednat s lidmi, neustále se učit a rozvíjet své organizační schopnosti.

2.3 Vytváření pracovních míst

„Práci lze definovat jako účelnou produkci předmětů a služeb, které mají pro ostatní členy společnosti hodnotu.“, Kociánová (2010, s. 41). Práce se dá rozdělit na fyzickou a duševní. Jejím prostřednictvím lidé uspokojují své sociální potřeby, posilují sebedůvěru a také se seberealizují a rozvíjí své schopnosti (Kociánová, 2010).

Pravomoci pracovního místa mají také vliv na dosažení cílů pozic, a proto by měly být jednoznačné a daným pracovníkům jasné. Zahrnují okruh a rozsah rozhodnutí, která může daná osoba provést sama či s konzultací vedoucího pracovníka, jedná se např. o přijímání či propouštění zaměstnanců, schvalování rozpočtů nebo pravomoc měnit ceny. Vedle pravomocí má pracovník i základní povinnosti, které jsou spojeny s daným pracovním místem. Jsou to činnosti a úkoly, které je zapotřebí povinně provádět k dosažení cíle a za jejichž výkon je pracovník odpovědný (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

2.4 Personální plánování

Součástí řízení organizace je stanovení určitých cest a metod, pomocí nichž podnik dosahuje svých cílů. Důležitým nástrojem tohoto řízení je plánování, což představuje činnost, která je orientovaná na budoucnost a určuje budoucí cíle a prostředky k dosažení. Obecně se plánování považuje za jeden z nedůležitějších nástrojů dosahování cílů organizace a s tím spojené zajištění prosperity a konkurenceschopnosti. Výsledkem plánování je dokument specifikující cíle a postupy, obecně nazýván jako plán (Kociánová, 2010).

Personální plánování má v rámci plánování zvláštní postavení. Dle Koubka (2007, s. 93) zní definice takto: „Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ Jak popisuje Kociánová (2010), typickými cíli plánování lidských zdrojů jsou zejména:

- *získat a udržet si potřebné počty lidí s potřebnými kompetencemi;*
- *předcházet problémům souvisejícím s přebytkem či nedostatkem lidí;*
- *formovat dobře vycvičený a flexibilní personál a přispívat ke schopnosti adaptovat se na měnící se prostředí;*
- *snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích s pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků;*

- *vylepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.*

2.5 Získávání zaměstnanců

Klíčovými personálními činnostmi jsou získávání a výběr zaměstnanců, které zajišťují, že do organizace vstoupí kvalitní lidé. Základním východiskem získávání pracovníků jsou nároky kladené na pracovníky na obsazovaném místě a vychází se z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Dle Kociánové (2010, s. 79), „úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům“.

Při získávání pracovníků stojí proti sobě dvě strany. Na jedné straně je organizace, která potřebuje pracovní sílu, na straně druhé to jsou uchazeči hledající vhodné zaměstnání. Proces by měl zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby na nabídku reagovali potenciální zájemci (Koubek, 2007).

Podle Dvořákové (2012) se efektivnost procesu získávání zvyšuje, jestliže je zajištěn soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazečů. Toho lze docílit, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci i požadavcích na uchazeče. Ten si pak může srovnat své pracovní priority a očekávání. Proto je podstatné, aby zaměstnavatel zveřejnil korektní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka. Evropská legislativa klade v pracovněprávních vztazích velký důraz na rovné zacházení a zaměstnavatel by ho měl prosazovat v oblasti získávání pracovníků.

2.5.1 Proces získávání zaměstnanců

Podle Koubka (2007, s. 131), „předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování“. Kociánová (2010) dále uvádí jednotlivé kroky, ze kterých se skládá proces získávání zaměstnanců takto:

- *identifikace potřeby získávání pracovníků;*
- *popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;*
- *zvážení alternativ;*
- *výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a pozdější výběr pracovníků;*

- *identifikace potenciálních zdrojů uchazečů;*
- *volba metod získávání pracovníků;*
- *volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;*
- *formulace nabídky zaměstnání;*
- *uveřejnění nabídky zaměstnání;*
- *shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;*
- *předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací;*
- *sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.*

1) Identifikace potřeby získávání pracovníků

Koubek (2007) uvádí, že identifikace potřeby získávání pracovníků musí vycházet z plánů organizace a z momentální operativní potřeby. Základnou, z níž vycházejí personalisté při odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků, jsou plány činností, investic, technického rozvoje atd. Identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před realizací získávání pracovníků a ještě větší předstih musí být vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální. Z tohoto důvodu mají značný význam periodické prognózy potřeby nových a dodatečných pracovníků a také soustavné analýzy stavu a pohybu pracovníků organizace.

2) Vymezení pracovního místa

Pracovní místo je tvořeno souborem úkolů, které vykonává určitá osoba a charakterizují ho především jeho základní cíle či poslání a hlavní povinnosti. Jeho podrobná charakteristika je předmětem popisu pracovního místa, který je dán požadavky souvisejícími s cíli organizace, její strukturou, používanou technologií a povahou pracovních a podnikových procesů. Jasné a přehledné vymezení náplně pracovních míst je důležité jak pro získávání a výběr, tak i pro hladké fungování organizace. Mělo by se používat jasných a jednoduchých termínů a konkrétních vyjádření. Nesmí se podcenit ani označení pozice, které charakterizuje podstatu pracovního místa (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009) je základem pro jasné a přehledné vymezení pracovních míst následujících pět základních charakteristik:

- *základní cíle pracovního místa;*
- *jeho výkonová nebo hodnotící kritéria (kvantitativní ukazatelé, kvalitativní standardy);*
- *jeho rozhodovací pravomoci;*

- *základní povinnosti;*
- *pracovní a další podmínky pracovního místa.*

3) Zvážení alternativ

Jak uvádí Koubek (2007), dříve, než se bude pokračovat v dalších krocích procesu získávání pracovníků, musí se důkladně zvážit alternativní možnosti jako je např.:

- *zrušení pracovního místa;*
- *rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa při současném zrušení úkolů u všech zúčastněných pracovních míst, která nejsou nezbytně nutná;*
- *pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti, pomocí externího dodavatele.*

4) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Koubek (2007) tvrdí, že organizace se musí rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité, aby byly schopné poskytnout potenciálnímu uchazeči realistický obraz práce na daném pracovním místě, a jaké jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro onen výkon. Měly by být uvedeny požadavky na pracovníka, jako je vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti i charakteristiky osobnosti. Popis pracovního místa by měl splňovat následující body:

- *název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání;*
- *rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný;*
- *místo výkonu práce;*
- *možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce;*
- *pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.*

5) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku je nutné si ujasnit, zda při získávání pracovníků se organizace zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil. Měla by zvážit, zda obsadí místo pracovníkem z vlastních řad, nebo ho bude hledat mimo organizaci a zvážit způsob, jak potencionální uchazeče informovat o volné pozici. Je zapotřebí zvolit typy informací, které budou uchazeči poskytnuty. Cílem je zajistit takovou komunikaci, aby na nabídku pracovní pozice reagoval optimální počet vhodných pracovníků a následně o uchazečích, projevujících zájem, shromáždit dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti (Kociánová, 2010).

6) Volba metod získávání pracovníků

Podle Šikýře (2012) závisí stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců na mnoha okolnostech, jako například jaké pracovní místo obsazujeme, jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa, jaká je aktuální situace na vnitřním i vnějším trhu a jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání. Také závisí na tom, zda jsou osloveny vnější nebo vnitřní zdroje zaměstnanců, jaká je pověst zaměstnavatele a kolik času a peněz má k dispozici. V Tab. 2.1 jsou uvedeny metody získávání zaměstnanců.

Tab. 2.1: Metody získávání zaměstnanců

Metoda	Výhody	Nevýhody
Uchazeči se nabízejí sami	Snížení nákladů na inzerci.	Značný počet nevhodných uchazečů, administrativa spojená s vyřizováním žádostí uchazečů.
Doporučení současného zaměstnance	Relativně levný a účinný postup získávání kvalitních zaměstnanců.	Omezený počet potenciálních uchazečů; riziko vytváření zájmových skupin.
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince	Účinný postup obsazování klíčových pracovních míst odborníky s požadovanými znalostmi a prokazatelnými úspěchy.	Omezený počet potenciálních uchazečů; možné zhoršení vztahů s konkurencí; riziko vysokých nákladů na získání a udržení zaměstnance.
Místní vývěska, úřední deska, nástěnka	Relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních uchazečů; zpravidla dostatečný prostor pro uveřejnění podstatných informací.	Omezený počet potenciálních uchazečů.
Školy (střední, vyšší odborné, vysoké)	Relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních uchazečů, talentovaných studentů a absolventů.	Jistý nedostatek pracovních zkušeností; omezené využití studentů; sezónní nástupy absolventů.
Úřady práce	Přehled o situaci na trhu práce, evidence potenciálních uchazečů, evidence volných pracovních míst.	Relativně omezený počet vhodných uchazečů.
Tisk, rozhlas, televize	Relativně rychlé oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni.	Relativně vysoké náklady; zpravidla omezený prostor pro uveřejnění podstatných informací.
Internet, intranet	Relativně rychlé a levné oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů; zpravidla dostatečný prostor pro uveřejnění podstatných informací.	Omezená použitelnost; nehodí se pro všechna povolání, vyžaduje příslušné technické a programové vybavení a odpovídající počítačovou gramotnost potenciálních uchazečů.
Personální agentury	Přehled o situaci na trhu práce, databáze potenciálních uchazečů, uveřejnění nabídky zaměstnání i provedení předběžného výběru uchazečů.	Relativně vysoké náklady; riziko nesplnění očekávání; vyžaduje pečlivě vybrat profesionální personální agenturu.

Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2. – upraveno, str. 76

7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Nejčastějšími dokumenty, které jsou od uchazečů požadovány, jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis. Požaduje se i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařský záznam o zdravotním stavu a může být přiložen i průvodní dopis, který slouží k vysvětlení uchazečova zájmu o pozici (Koubek, 2007).

Životopis

Jak popisuje Stýblo, Urban, Vysokajová (2009), analýza životopisu je jednou z metod posouzení kandidáta a slouží především k úvodní selekci. Pomocí životopisu lze posoudit vzdělání a relevantní pracovní zkušenosti uchazečů a upozornit na určitá rizika jako je pracovní nestabilita uchazeče, což představuje časté střídání pracovních pozic, nesouvislá pracovní kariéra apod. Důležitý je i způsob sestavení životopisu, dodržení jeho náležitostí a logicky strukturovaný vzhled a grafická podoba. Strukturovaný profesní životopis by měl mít standardizovanou podobu, která se skládá z několika základních úseků a jeho délka by neměla přesahovat dvě strany. Zpravidla bývá rozdělen na následující oddíly:

- *osobní údaje (jméno, titul, adresa, preferovaný způsob kontaktu);*
- *přehled vzdělání (především nejvyšší dosažené vzdělání);*
- *profesionální zkušenosti (firmy, pracovní zařazení, hlavní odpovědnosti, náplně projektů, dosažené úspěchy apod.);*
- *další znalosti (jazyky, počítačové znalosti aj.);*
- *zájmové činnosti vykonávané ve volném čase.*

Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání

Využívání dotazníků napomáhá zajistit při získávání zaměstnanců informace o uchazeči. Personalisté si navrhnou nebo nechávají navrhnout svůj vlastní dotazník. Na jeho základě jsou od uchazeče požadovány přesné údaje a navádí ho k odpovědím na položené otázky. Jeho prostřednictvím shromažďuje personalista údaje např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném termínu nástupu, o důvodech změny zaměstnání a zájmu o nové pracovní místo aj. Existují i jisté nevýhody osobního dotazníku. Může to být až přílišná rozsáhlost, stereotypní a učebnicové odpovědi, uchazeč odmítne dotazník jako typ sběru údajů atd. (Dvořáková, 2012).

8) Formulace nabídky zaměstnání

Formulace nabídky se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa a je přihlíženo také ke skutečnosti, jsou-li pracovníci získáváni z vnitřních či vnějších zdrojů. Svůj význam má i obtížnost získání daného typu pracovníků, jejich sociální profil a metoda získávání. Je zapotřebí řádně promyslet obsah nabídky - jaké informace a skutečnosti budou v nabídce uváděny, ale také formu a její umístění. Nejdůležitější je řádné promyšlení u inzerátu, kde se často v zájmu úspory nákladů dopouští organizace chyb a to vede ke snížení efektivity získávání pracovníků. Jak uvádí Koubek (2007), aby byl inzerát efektivnější, je třeba dbát na dodržování následujících zásad:

- *inzerát by měl obsahovat název práce, stručný popis práce a charakteristiku činnosti organizace, místo výkonu, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti, pracovní podmínky jako je plat, výhody aj., možnost dalšího vzdělání a rozvoje, dokumenty požadované po účastníkovi a pokyn kde a jak se ucházet o místo;*
- *inzerát by měl být zadán do vhodného sdělovacího prostředku;*
- *měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu;*
- *měl by se vést záznam o inzerátech (typ sdělovacího prostředku, datum a den vydání inzerátu, umístění ve sdělovacím prostředku, forma, jména uchazečů, kteří reagovali na inzerát, byli vybráni k pohovoru a ti co uspěli);*
- *provedení analýzy efektivnosti inzerování;*
- *odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni.*

9) Uveřejnění nabídky zaměstnání

Dnem uveřejnění nabídky začíná období, kdy se mohou lidé ucházet o zaměstnání. Je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby a kombinovat vybrané metody získávání. Především by období ucházení nemělo být příliš dlouhé ani krátké.

10) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Mezi uveřejněním a ukončením získávání zaměstnanců je důležité, aby byli uchazeči schopni zareagovat a stihli si připravit požadované dokumenty. Bylo by vhodné, aby představitelé organizace byli ochotni pomáhat uchazečům, například při vyplňování dotazníků, při zpracování strukturovaného životopisu a nijak neodradili vhodné zájemce.

11) Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Obsahem předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor předložených dokumentů, které jsou hodnoceny s cílem vybrat užší skupinu žadatelů a následně je pozvat k výběrovému pohovoru. Tato analýza má napovědět, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, jestli zapadne do pracovního kolektivu organizace a jaká je jeho pracovní motivace a zájem o nabízenou práci. Většinou předkládá uchazeč žádost o zaměstnání a svůj strukturovaný životopis. Oba tyto dokumenty jsou vhodné a postačující k představení uchazeče, charakteristice jeho pracovní způsobilosti a určení směru profesního rozvoje (Dvořáková, 2012).

12) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Na základě předložených dokumentů a porovnání způsobilosti uchazeče s požadavky pracovního místa získá personalista výsledné skupiny uchazečů rozdělených na „velmi vyhovující“, „vhodní“ a „nevhodní“. Sestavením seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám, se dostáváme k závěrečnému kroku procesu, jehož výsledkem je seznam uspořádaný dle abecedy. Žádoucí počet uchazečů se liší v závislosti na počtu velmi vhodných uchazečů, na povaze pracovního místa či zvyklostech organizace (Koubek, 2007).

2.5.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Nabídku na zaměstnání v organizaci může do značné míry ovlivnit sama nabídka zaměstnání, vnitřní podmínky organizace i vnější podmínky. Dle Koubka (2007), vnitřní podmínky souvisejí s konkrétním pracovním místem i organizací. Vnitřní podmínky získávání pracovníků jsou ovlivňovány individuálním rozhodováním potencionálních uchazečů. Vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je na rozdíl od vnitřních podmínek nemůže ovlivňovat a musí je jako dané brát v úvahu při rozhodování. Vnější a vnitřní podmínky jsou zobrazeny v Tab. 2.2.

Tab. 2.2: Vnější a vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky související s určitým pracovním místem	Povaha práce, postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka (kvalifikace, vzdělání aj.), rozsah povinností a odpovědnosti, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce, pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí aj.).
Vnitřní podmínky související s organizací	Význam organizace a její úspěšnost, prestiž organizace, pověst organizace, úroveň péče o pracovníky, možnost vzdělávání nabízeného organizací, možnost personálního rozvoje, umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.
Vnější podmínky	Demografické podmínky, prostorová mobilita obyvatelstva včetně mezistátní mobility, jiné charakteristiky populačního vývoje ovlivňující kolísání nabídky pracovních sil, ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství, sociální podmínky, technologické podmínky, politicko-legislativní podmínky.

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 978-80-7261-168-3 - vlastní zpracování

2.5.3 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů a z vnějších zdrojů

Mezi výhody získávání pracovníků z vlastních řad patří fakt, že organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče a na druhou stranu zná uchazeč lépe organizaci. Při zaměstnávání lidí z vlastních řad se zvyšuje morálka a jejich motivace – existuje zde naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa. Lepší je návratnost investic, které organizace vložila do pracovníka i využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci. Nevýhodou je, že pracovníci mohou být povyšováni tak dlouho, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly. Následné soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy. Vyskytují se také překážky v pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku (Koubek, 2007).

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů platí výhody jako je například skutečnost, že škála i paleta schopností a talentů je mimo organizaci mnohem větší, než u lidí uvnitř organizace. Také nabídka pracovníků je širší a s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa. Do organizace mohou být zaneseny nové pohledy, názory, poznatky i zkušenosti. Nový pracovník mívá zpravidla velké pracovní nasazení. Nevýhodou mohou být vysoké náklady na proces získávání, obsazení pracovního místa trvá zpravidla déle, blokuje se možnost postupu pracovníků z vlastních řad a mohou vznikat i nepříjemnosti s dosavadními pracovníky (Kociánová, 2010).

2.6 Výběr zaměstnanců

Po úspěšném roztrídění uchazečů je dalším krokem vybrat nejvhodnější osobu na dané pracovní místo. Na rozdíl od získávání pracovníků, jehož úkolem je vyhledání vhodných uchazečů, výběr pracovníků má za úkol posoudit předpoklady uchazečů vzhledem k nárokům na obsazovaném pracovním místě a rozhodnout o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější a nejlépe vyhovující požadavkům na výkon a chování, které byly na daném místě stanoveny.

2.6.1 Proces výběru zaměstnanců

Jedná se o posloupnost určitých kroků směřujících k rozhodnutí o kandidátovi, kterému bude místo nabídnuto. Při výběru pracovníků se může postupovat podle jednotlivých kroků, které však nemusí být naprosto stejné a podoba výběrového procesu závisí na mnoha okolnostech, jako je charakter obsazované pozice či na finančních prostředcích. Dle Kociánové (2010) může proces výběru zaměstnanců vypadat následovně:

- *zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr);*
- *první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor);*
- *shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření;*
- *výběrový (přijímací) rozhovor;*
- *zkoumání referencí (formulář, ústní informace);*
- *předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;*
- *rozhodnutí o přijetí pracovníka;*
- *informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).*

Výběrový proces se liší při obsazování pracovního místa v případě, jedná-li se o vnitřní nebo vnější zdroje. V případě vnitřních zdrojů budou některé z kroků vynechány, např. část z dokumentů má již organizace k dispozici nebo v případě, zná-li pracovník pracoviště a potenciální spolupracovníky, nebude zapotřebí představování. Výběrová řízení se většinou realizují ve více kolech. V prvním kole jde o předvýběr - vyloučení nevhodných

uchazečů, a navázání kontaktu s těmi, kteří daným podmínkám vyhovují. V dalším kole jsou informace o uchazeči, které se získají z testování způsobilosti, z assessment centre a z lékařského vyšetření, shromažďovány a analyzovány. Realizuje se první rozhovor s uchazeči a jsou zkoumány reference. Následně je představeno pracoviště a pracovní místo a po rozhodnutí o přijetí je pracovní místo uchazeči nabídnuto (Kociánová, 2010).

2.6.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Při výběru uchazečů na pracovní pozici jsou rozhodující jednotlivé požadavky volného pracovního místa na zaměstnance a dle Šikýře (2012) se dají rozdělit na:

- *nezbytné požadavky, které jsou nutné pro výkon práce a zahrnují předpoklady pro výkon práce stanovené zvláštním právním předpisem (např. dosažené vzdělání);*
- *žádoucí požadavky, které nejsou nutné k výkonu práce, ale přispívají k dobrému výkonu zaměstnance (např. dosavadní praxe);*
- *vítané požadavky nejsou nezbytně nutné k výkonu práce, avšak zvyšují využitelnost zaměstnance (např. znalost cizích jazyků);*
- *okrajové požadavky.*

2.6.3 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců jsou určité postupy, při kterých je zkoumáno a posuzováno, jak jsou jednotliví uchazeči způsobilí k vykonávání požadované práce na pracovní pozici. Mezi metody řadí Šikýř (2012):

- *hodnocení životopisu;*
- *výběrový pohovor;*
- *testování uchazečů;*
- *assessment centre;*
- *zkoumání referencí.*

Mezi další metody výběru bývá zahrnováno i přijetí pracovníka na zkušební dobu, kdy se přijmou dva či více pracovníků na jedno pracovní místo a z nichž je po zkušební době vybrán ten lepší. Tato metoda může být vhodná při vybírání uchazečů na pozici s individuální či měřitelnou činností, např. prodejci, u kterých je měřen výkon z objemu prodeje. Další

používanou metodou je grafologie, tzv. rozbor rukopisu, z něhož se vyvodí určité charakteristiky osobnosti. Využívají se také tzv. kamerové zkoušky, ty jsou však využívány jen výjimečně (Kociánová, 2010).

1) *Hodnocení životopisu*

Hodnocení životopisu uchazečů o zaměstnání je základní a univerzální metoda při výběru zaměstnanců. Používá se jako předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání. Umožňuje posouzení, zda potenciální uchazeči splňují požadavky, a rozhodnutí, zda jsou vhodní kandidáti a měli by být pozváni k pohovoru či dalším procedurám. Z toho vyplývá, že životopis je příprava k výběrovému pohovoru, při němž dochází k doplnění údajů, které nejsou možné zjistit z hodnocení životopisu (Šikýř, 2012).

2) *Výběrový pohovor*

Výběrový pohovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech i motivaci k práci. Jedná se o osobní setkání zaměstnavatele a uchazeče o zaměstnání, kteří prošli předběžným výběrem na základě hodnocení životopisu. Oběma stranám jsou přinášeny informace, které jsou vyhodnoceny a následně posouzeny požadavky a představy. Na uchazeče působí organizace vlastního rozhovoru i verbální a neverbální komunikace. Účelem pohovoru je doplnění údajů, posouzení způsobilosti a chování, seznámení kandidáta s podmínkami pracovního místa a zjistit jejich představu o podmínkách práce a zaměstnání (Dvořáková, 2012).

➤ *Typy pohovoru*

Pohovor většinou vede manažer (vedoucí pracovník), který je zároveň potenciální nadřízený posuzovaného kandidáta a měl by to být právě on, který rozhodne o přijetí či odmítnutí uchazeče a může si tak vybrat skutečně toho nejlepšího. Dle Kolmana (2004) plní pohovor i další funkce, jako například funkci společenskou. K tomu, aby lidé spolupracovali, musejí spolu navzájem vycházet nejen jako pracovníci, ale také jako lidé. Příjímací pohovor je příležitostí k vzájemnému poznání a ověření možného budoucího spolupracování.

Dle Dvořákové (2012) se zpravidla používá tzv. strukturovaný i nestrukturovaný pohovor:

- *Strukturovaný výběrový pohovor* – předem se připraví a naplánují otázky a modelové odpovědi, stanoví se potřebný čas i pořadí otázek. Tazateli umožňují otázky porovnat všechny uchazeče podle jednotlivých kritérií. Na straně druhé si může uchazeč připravit učebnicové odpovědi a jedinou obranou je pokládat i neočekávané a nezvyklé otázky.
- *Nestrukturovaný výběrový pohovor* – je veden buďto tazatelem bez zvláštní přípravy a plánování, pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle pohovoru, nebo velmi zkušeným hodnotitelem, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces rozhovoru.

Další podoby, které může mít rozhovor, jsou dle Koubka (2007) následující:

- *Pohovor 1 + 1* – je veden jedním představitelem organizace, zpravidla se jedná o vedoucího pracovníka, který je nadřazený obsazovanému pracovnímu místu. Posuzování může být dosti subjektivní, na druhé straně je možnost vytvoření otevřenější atmosféry. Jedná se většinou o pracovní místa s méně kvalifikovanou prací.
- *Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)* – bývá tvořen 3-4 osobami, které jsou seznámeny s pracovním místem a jeho požadavky. Doporučuje se, aby členy komise byli bezprostřední nadřazený pracovního místa, personalista a zkušený psycholog. Dopředu jsou dohodnuty role pohovoru. Umožňuje objektivnější posuzování uchazeče, avšak uchazeč je obvykle více ve stresu než u typu 1 + 1. Vhodný je pro jakoukoliv pozici, většinou je využíván u náročnějších pracovních míst.
- *Postupný pohovor* – je sérií pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli a cílem je zachování výhod a překonání nevýhod obou předchozích typů. Pro uchazeče je časově náročnější a snižuje se spontánnost odpovědí.
- *Skupinový (hromadný) pohovor* – jedná se o pohovor, kdy na jedné straně vystupuje skupina uchazečů, na druhé jeden či více posuzovatelů. Používá se především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Umožňuje lépe posoudit osobnost uchazečů, avšak nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich. Šetří čas, ale co se týče připravenosti, schopnosti a pozornosti posuzovatele, je spíše náročný.

➤ **Příprava na pohovor**

Dobrá příprava pohovoru umožňuje efektivně využít čas, který je potřebný k rozhodnutí o tom, zda je kandidát ten pravý. Nemělo by se opomenout na seznámení se s životopisem kandidáta, neboť čtení životopisu během pohovoru je nevhodné a brání v možnosti lépe přizpůsobit otázky. Je nutné znát dobře povahu a náplň pracovního místa, aby byly uchazeči sděleny všechny skutečnosti. Je také vhodné si připravit předem otázky, na které bude uchazeč dotazován a také zvolené prostředí by mělo být pohodlné, uvolněné a nepřerušované. Při pohovoru by neměl vedoucí spoléhat pouze na paměť a vše si podrobně zapisovat, jelikož při větším počtu uchazečů by tyto informace mohl lehce zapomenout (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

➤ **Postup výběrového pohovoru**

Tento postup dle Šikýře (2012) zahrnuje:

- *Úvod* – uchazeč je zdvořile přivítán, navodí se přátelská atmosféra a projde se plánovaný program pohovoru, uvede se hlavní cíl, jednotlivé body a předpokládaný čas pohovoru.
- *Představení zaměstnavatele* – zahrnuje seznámení uchazeče s účelem obsazení pracovního místa a probíhá informování o podmínkách práce a zaměstnání v organizaci.
- *Představení uchazeče* – kandidát se představí, prokáže schopnosti a motivaci ucházet se o práci v organizaci, a je vyzván ke stručnému prezentování vlastního životopisu.
- *Otázky a odpovědi* – v tomto kroku se naplňuje výběrový pohovor, kdy jsou ověřovány a doplňovány údaje o uchazeči, posuzována jeho způsobilost, chování a motivace a zjišťuje se jeho představa o podmínkách práce.
- *Závěr* – s uchazečem je dohodnut další postup, způsob a termín informování o výsledku pohovoru a zdvořile se mu poděkuje a rozloučí se s ním.

➤ **Rovné a etické zacházení s účastníky přijímacího pohovoru**

„Diskriminace při výběru a přijímání zaměstnanců představuje jednu z nejčastějších forem pracovní diskriminace, které se organizace dopouští.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 120). Pracovní diskriminace představuje jakoukoli praxi nerovného zacházení s uchazeči, která se opírá o rozlišování mezi nimi na základě jejich společných charakteristik a to vede ke znevýhodnění určité skupiny před jinou.

Diskriminace se může vyskytnout také v průběhu pohovoru, a proto by měly být citlivé dotazy pokládány pouze v případě, chce-li personalista vyjasnit všechny okolnosti a nároky, které plynou z pracovních povinností. Může jít například o práci na směny a personalista se zeptá kandidátky, zda má děti, které budou mít zajištěno hlídání. Avšak otázka, která je samovolně položena a poptává se kandidáta na rodinný stav či počet dětí a jejich věk, je diskriminační otázkou (Kazdová, 2013).

➤ *Nejčastější chyby hodnotitelů*

Osoby pověřené vést pohovor se často ve snaze vybrat skutečně toho nejlepšího uchazeče dopouštějí různých hodnotitelských chyb. Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009) se jedná o tzv.:

- *halo efekt* – nejčastější chyba projevující se zvýšenou citlivostí hodnotitele při prvním dojmu, který uchazeč vytvoří;
- *nedostatečná vyváženost hodnocení* – tendence manažerů klást zvýšený důraz na uchazečovo odborné vzdělání, měl by se zaměřit na všechna hodnotící kritéria a aspekty;
- *předsudky a stereotypy* – kvůli předsudkům a stereotypům má hodnotitel již předem připravené názory, které mohou organizaci poškodit;
- *efekt zrcadla a „osobní chemie“* - efekt zrcadla je chybou spočívající ve faktu, kdy má vedoucí osoba přijímacího pohovoru tendenci lépe hodnotit uchazeče, kteří jsou mu podobní. U osobní chemie jsou tendence zaměřené se v rozhovoru na posouzení toho, zda by aktéři rozhovoru mohli spolupracovat.

3) *Testování uchazečů o zaměstnání*

K výběru kvalifikovaných zaměstnanců mohou být využity různé typy testů. Mathis a Jackson (2009) uvádí testy gramotnosti, testy zaměřené na určité dovednosti, psychologické testy a testy čestnosti, které jsou často používány k určení faktorů důležitých k vykonávané práci. Tyto testy umožňují firmám předpovídat úspěšnost jednotlivých kandidátů.

- *Testy schopností* - prověřují schopnost jedince zvládat určité pracovní úkony. Často jsou děleny na testy nadání a testy úspěšnosti. Testy kognitivních schopností měří myšlení, paměť, uvažování, mluvu a matematické vlastnosti a jsou používány k

zjištění základních znalostí terminologie a konceptů, plynulosti vyjadřování, prostorové orientace a porozumění uchazečů.

- *Testy osobnosti* - testují individuální vlastnosti osoby a jejich vliv na interakci v pracovním prostředí, určují, do jaké míry splňuje uchazeč kritéria pro danou práci.
- *Testy čestnosti a integrity* – testuje se čestnost a integrita uchazečů a zaměstnanců, používají se k prevenci přijetí neetického zaměstnance.

Dalšími testy, které zmiňuje Foot a Hook (2002), jsou testy inteligence, při kterých se hodnotí možnosti rozsahu slovních a aritmetických dovedností a prostorové myšlení, ale také testy zájmů a motivace, které mohou být použity i pro rozhodnutí o nejlepším způsobu vedení lidí prostřednictvím motivace.

4) *Assessment centre*

Assessment centre je tzv. diagnosticko-výcvikový program. Foot a Hook (2002) uvádí tuto metodu jako flexibilně použitelnou všemi zaměstnavateli a každá organizace se může rozhodnout, kolik hodnotících metod použije. U assessment centre je využit velký rozsah technik k výběru a výběrový proces se může protáhnout na dva až tři dny. U tohoto přístupu se hodnotí více lidí dohromady pomocí většího počtu hodnotitelů, kteří využívají různé výběrové techniky a tím získají dostatek informací a je jim umožněno pozorování a hodnocení jednání jedinců s jinými lidmi. Assessment centre zahrnuje:

- *pracovní simulace* – jedná se o simulaci aktivit kandidátů ve výkonu úkolů, které by ve skutečnosti prováděli v zaměstnání;
- *skupinová cvičení a diskuse*;
- *psychologické testy*;
- *rozhovory*;
- *sebehodnocení a hodnocení kolegů*.

5) *Zkoumání referencí*

Torrington (2005) uvádí, že reference jsou jedním způsobem, jak zlepšit úsudek manažerů, kteří musí vybírat zaměstnance. Kandidáti poskytnou jména svých předchozích zaměstnavatelů nebo jiných vhodných osob, a tak mají zaměstnavatelé možnost tyto osoby požádat o informace týkající se konkrétního uchazeče. Kontrola referencí je častější, protože

organizace reagují na skandály v médiích a snaží chránit samy sebe před špatnými uchazeči. Existují dvě možnosti, jak ověřit reference:

- *ověření faktů* - potvrzení informací, které poskytl uchazeč;
- *ověření charakteru* - zaměstnavatel se poptává na názory týkající se kandidáta ještě před přijímacím pohovorem.

2.6.4 Validita výběrových metod

Každá metoda výběru má jinou míru validity, tj. platnost, a vyšší validitu mají assessment centre, testy inteligence, životopisný dotazník, zkušební doba, strukturovaný rozhovor nebo výkonový test. Nižší validita se vyskytuje u dokumentů uchazečů, nestrukturovaném rozhovoru, testu osobnosti nebo posudků a referencí. Kvalita výběrové metody je měřena prognostickou validitou, která udává, zda je možno podle metody predikovat vhodnost uchazeče a hodnota se pohybuje mezi 0 a 1, přičemž 1 značí úplnou shodu mezi hodnocením výběrové metody a reálným pracovním výkonem, 0 představuje žádnou shodu (Kociánová, 2010).

2.6.5 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání

Odpovědi získané z metod výběru zaměstnance slouží odpovědné osobě, většinou manažerům a personalistům, jako podklad při závěrečném rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče. Nejvhodnějšímu uchazeči je předána nabídka zaměstnání, a pokud ji dotýčný akceptuje, následují formality spojené s přijetím vybraného uchazeče o zaměstnání (Šikýř, 2012).

2.7 Hodnocení procesu získávání a výběru nových zaměstnanců

Úspěšnost procesu získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců by měla být, alespoň z dlouhodobějšího hlediska, hodnocena na základě určitých personálních ukazatelů. Mezi personální ukazatele je možno zařadit veličiny jako jsou průměrné náklady na obsazení jednoho pracovního místa, průměrná doba obsazení uvolněné či nově vytvořené pozice, dále tzv. akceptační poměr (podíl obsazovaných pracovních pozic, u kterých vybraný uchazeč přijal první nabídku), podíl spontánních uchazečů přicházejících bez použití inzerce, podíl nových pracovníků odcházejících během prvního roku zaměstnání a podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů. Tyto ukazatele umožňují porovnávat úspěšnost procesu za určitá období i v různých částech organizace. Předmětem hodnocení jsou především náklady

spojené se získáváním a přijímáním nových zaměstnanců, doba, kterou tento proces trvá a úspěšnost provedeného výběru (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

3. Charakteristika organizace

Pro zpracování této bakalářské práce byla vybrána organizace XY, a. s. (dále jen XY), sídlící v Moravskoslezském kraji, konkrétně v Ostravě. Jedná se o stavební firmu, která se specializuje na obor žárotechniky, výškových staveb i pozemního stavitelství. Svou činnost provádí nejen na území České republiky, ale také v zahraničí. Stručně bude popsána historie vývoje firmy od založení v roce 1951 až po současnost, organizační struktura, struktura zaměstnanců a jejich vzdělání, což bude vyobrazeno na grafech, personální útvar a náplň práce personalistů.

3.1 O společnosti

XY působí jako stavebně-montážní podnik v oboru od roku 1951. Závod v Ostravě, jeden ze závodů bývalého národního podniku XY, byl specializován především na výstavbu velkých hutních, strojírenských a elektrárenských podniků, a to zejména při dodávkách žáruvzdorných vyzdívek a pecních agregátů. V roce 1990 byl vytvořen ze závodu Ostrava samostatný státní podnik a po kupónové privatizaci v roce 1992 transformován na privátní akciovou společnost. Od roku 1997 se jednou z významných podnikových aktivit stala výstavba základnových stanic pro mobilní komunikace.

V oblasti žárotechniky má společnost XY reference na veškeré typy průmyslových agregátů, ve kterých se vyskytují vyzdívky. Od roku 2008 je nabízeno komplexní řešení služeb a dodávek pro průmyslové stavby i stavby pecních agregátů na klíč. V oblasti týkající se výškových staveb se vychází ze zkušenosti z výstavby komínů (zděných, železobetonových i ocelových) do výšky až 300m, včetně jejich údržby a monitoringu, a z dlouholeté spolupráce s mobilními operátory, která je i nadále rozvíjena i v dalších oblastech.

3.2 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem této akciové společnosti je valná hromada, statutární orgán zastupuje představenstvo a kontrolní orgán představuje dozorčí rada. Společnost má svého výkonného ředitele, pod kterého spadají jednotliví produktoví manažeři, asistent výkonného ředitele, obchodní i výrobní ředitel aj. Produktoví manažeři mají na starost různá oddělení, např. žárotechniku, komíny, pozemní a montované stavby, servis a vlastní výrobu. Asistent výkonného ředitele zajišťuje nákup a marketing, obchodní ředitel obchod, kalkulace a přípravu výroby, a výrobní ředitel přípravu a celkovou realizaci výroby. Organizační struktura

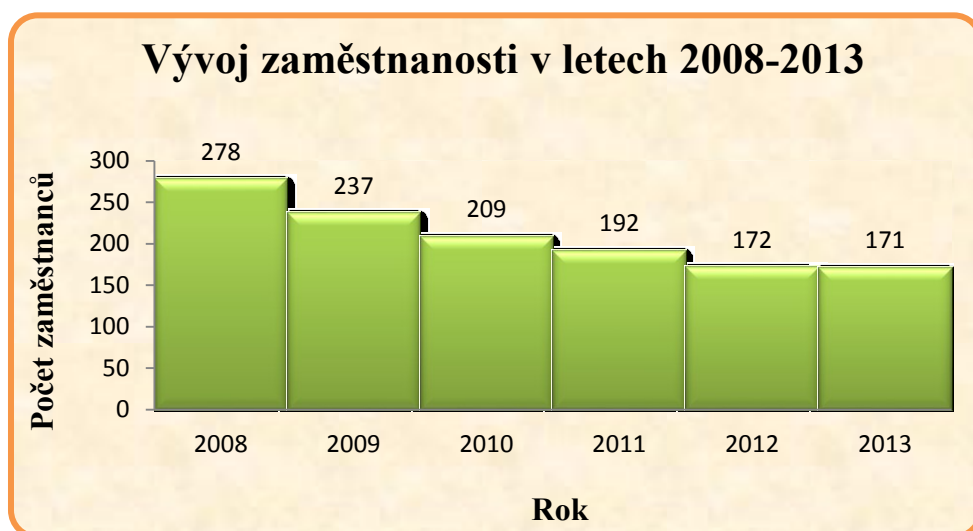
je jak pevná, tak i pružná a celkové její zobrazení je v Příloze č. 1.

3.3 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti XY pracuje v současné době 171 zaměstnanců na pozicích THP a dělník. Celkový počet dělníků, kteří vykonávají pro společnost především manuální práce, je 120 a zbylých 51 zaměstnanců představují THP. Co se týče pohlaví, tvoří většinu zaměstnanců společnosti převážně muži, a to především kvůli fyzicky náročným pracím a pouhých 11 zaměstnanců jsou ženy.

Na následujícím Grafu 3.1 je vyobrazen postupný vývoj zaměstnanosti společnosti XY v letech 2008-2013. Nejvyšší počet zaměstnanců byl v roce 2008, kdy pracovalo ve společnosti 278 pracovníků. V dalších letech se stav pracovníků každoročně postupně snižoval. V roce 2009 bylo zaměstnáno 237 lidí, což je o 41 pracovníků méně než v předchozím roce 2008 a toto snížení je za roky 2008-2013 nejvyšší. V roce 2010 bylo ve společnosti zaměstnáno o 28 pracovníků méně než rok předchozí a tento počet činil 209 pracovníků, v roce 2011 o 17 pracovníků méně, tedy 192 pracovníků a v roce 2012 bylo zaměstnáno 172 pracovníků, o 20 méně než v roce 2011. V roce 2013 se stav zaměstnanců oproti předchozímu roku změnil pouze o 1 zaměstnance a klesl na počet 171, tj. nejnižší za posledních 6 let. Celkový pokles zaměstnanců mezi rokem 2008 a 2013 činil 107 pracovníků.

Graf 3.1 Vývoj zaměstnanosti v letech 2008-2013

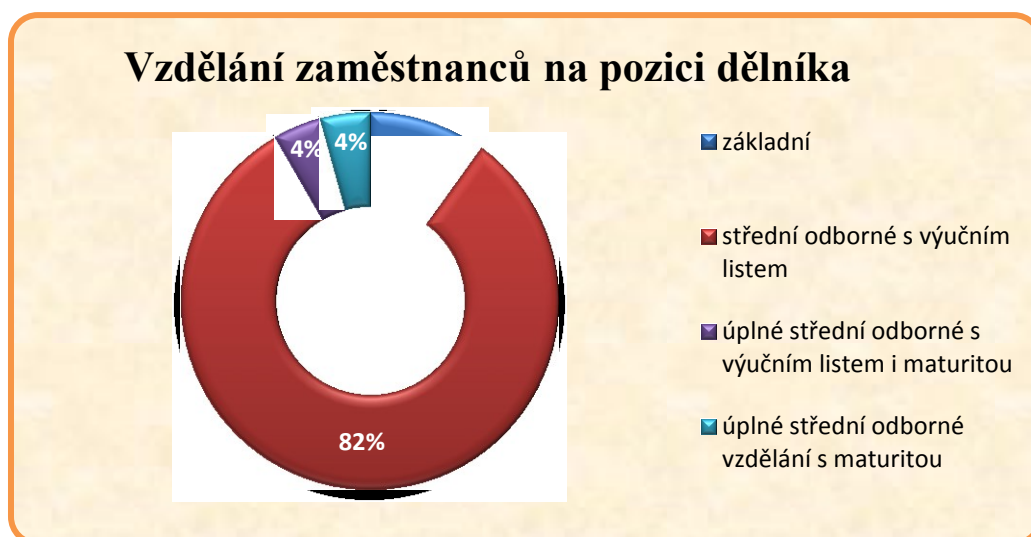


3.4 Struktura vzdělání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti pracují zaměstnanci na různých pracovních pozicích rozdělených na technicko-hospodářské pracovníky a dělníky. Na každou profesi je požadováno jiné vzdělání a jsou kladeny určité požadavky, které musí zaměstnanci splňovat k efektivnímu vykonávání své pracovní náplně.

První, a také nejpočetnější skupinou společnosti XY, je pozice dělníka, jejíž vzdělanostní struktura je zobrazena v Grafu 3.2. Od dělníka není neočekáváno vysokoškolské vzdělání, nýbrž vzdělání v oboru, ve kterém vykonává svou pracovní náplň. Není proto zarážející, že 82 % dělníků má nejvyšší dosažené vzdělání střední odborné s výučním listem a většinou se jedná o pozice elektrikář, zedník, tesař nebo zámečnick, pro které je toto osvědčení nezbytné k provozování dané činnosti. Další, už méně početnou skupinou, jsou zaměstnanci se základním vzděláním. Ti tvoří pouhých 10 % z celkového počtu dělníků a většinou jde o pozice pomocných dělníků. Jsou jim přiřazeny práce jako míchání malty, sbíjení betonu nebo obíjení omítky. Dalším typem vzdělání, který se u dělnických pozic vyskytuje, je úplné střední odborné s výučním listem i maturitou. Tato skupina je ve společnosti zastoupena 4 % všech zaměstnanců na pozici dělník. Stejné procento, tedy 4 %, je i u vzdělání úplného středního odborného s maturitou. Vysokoškolské vzdělání se u pozice dělník ve společnosti vůbec nevyskytuje.

Graf 3.2 Vzdělání zaměstnanců na pozici dělníka

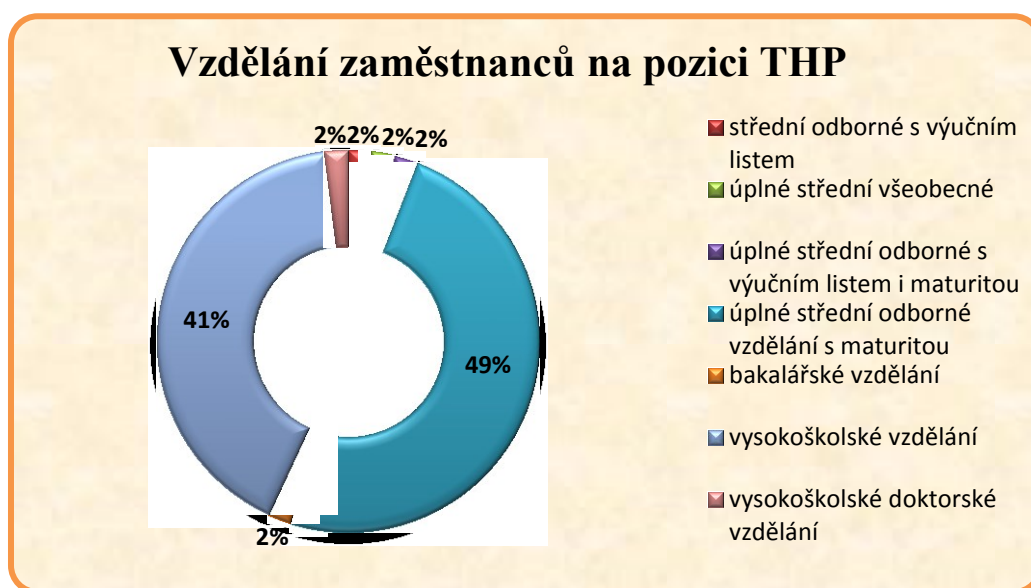


V Grafu 3.3 je zobrazena struktura vzdělání u pracovní pozice technicko-hospodářský pracovník. Vzdělání této sekce je víceméně rozděleno na dvě početné skupiny, které

dohromady představují 90 %. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s úplným středním odborným vzděláním s maturitou, která dosahuje 49 % všech THP ve společnosti. Druhým početným vzděláním je vysokoškolské s tituly Ing. nebo Mgr. a představuje 41 %. Další vzdělání jsou zastoupeny pouze 2 % a jedná se o všechna středoškolská vzdělání, vysokoškolské doktorské vzdělání a bakalářské vzdělání. Na pozici THP nepracuje žádný pracovník, který by měl pouze základní vzdělání.

Na technicko-hospodářských pozicích většinou pracují produktivní manažeři, kteří mají na starost jednotlivá oddělení, a tedy se od nich očekává i vyšší vzdělání vzhledem k jejich kompetencím i odpovědnosti. Mezi THP je možno zařadit i jednotlivé ředitele, např. obchodního ředitele, ředitele výroby a výkonného ředitele, u kterých se plně očekává vysokoškolské vzdělání a není tedy divu, že 41 % z technicko-hospodářských pracovníků toto vzdělání má. Účetní, personalisté, sekretářky, asistenti i IT pracovníci jsou řazeni také do této skupiny.

Graf 3.3 Vzdělání zaměstnanců na pozici THP



3.5 Personální útvar a náplň práce personalistů

Proces získávání a výběru zaměstnanců je ve společnosti XY prováděn útvaru lidských zdrojů, který se specializuje na řízení a rozvoj lidí v celé organizaci, na jejich pečlivé získávání a následný výběr, adaptaci, vzdělání aj. činnosti spojené se zaměstnaneckými vztahy. Základním cílem personálního útvaru je vytváření určité personální strategie, která vede k efektivnímu fungování celého útvaru a neustálého zlepšování výkonu.

V Organizaci jsou zaměstnání pouze vlastní personalisti, kteří svou funkci vykonávají řadu let a mají tedy náležité zkušenosti, kterých při výkonu své práce využívají. Práci v útvaru lidských zdrojů vykonávají dvě ženy, které jsou zároveň i mzdové účetní, a jedná se o personální ředitelku a její podřízenou. Mají bohaté zkušenosti s výkonem své profese a organizační schopnosti, které neustále rozvíjejí, a taktéž disponují teoretickými znalostmi, které se snaží přenášet do praxe. Umí dobře jednat s lidmi, což je u personalistů velice důležité.

Na starost mají nástupy a přijímání zaměstnanců, zahájení a ukončení pracovního poměru s pracovníkem, vedou evidenci a agendy spojené s administrativní činností apod. Jejich povinností je znalost a dodržování pracovněprávní problematiky a souvisejícího legislativního rámce, jedná se např. o zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, občanského a obchodního zákoníku, zákona o nemocenském, důchodovém a zdravotním pojištění atd.

4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

V následující části bakalářské práce bude zaměřena pozornost na systém získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XY. Podrobněji budou popsány jednotlivé kroky při získávání zaměstnanců, následný výběr společně s jednotlivými výběrovými metodami, které jsou ve firmě využívány k selekci budoucích pracovníků.

4.1 Aplikované metody

První aplikovanou metodou bude rozhovor, který bude veden s personalistkou, a na jeho základě bude sepsán postup při získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Otázky pokládané personalistce jsou v Příloze č. 2. Detailněji bude rozebrán dotazník, který byl rozdán zaměstnancům společnosti a obsahuje otázky zaměřující se na oblasti od nalezení nabídky pracovní pozice, přes výběrový proces, až po následné přijetí zaměstnance. Dotazník je k nalezení v Příloze č. 3. Účelem analýzy systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci je rozpoznání nedostatků v celém procesu a později poslouží k sepsání různých doporučení a návrhů, které by mohl management firmy využít.

4.2 Získávání zaměstnanců

Pokud se rozhodne, že je zapotřebí nových pracovníků, vyhlásí výkonný ředitel společnosti XY náborové řízení, které mají v kompetenci personalisté útvaru lidských zdrojů. Celý proces získávání zaměstnanců je prováděn v úzké součinnosti s výkonným ředitelem společnosti a odbornými řediteli. Personalisté postupují dle jednotlivých kroků charakteristických pro proces získávání pracovníků a v souladu se zákoníkem práce a dalšími zákony a vyhláškami.

Nejprve je identifikována potřeba pracovníků, následně se specifikuje pracovní místo, na kterém je později založen výběr pracovníků, zváží se alternativy, identifikují se potenciální zdroje uchazečů a vybere se metoda jak pracovníky získat. Dalším důležitým krokem procesu je volba dokumentů a informací, které budou po zájemcích požadovány a následně shromážděny. Na základě těchto dokumentů je proveden předvýběr a vytvořen seznam uchazečů, kteří se dostanou do druhého kola a zúčastní se výběrového pohovoru.

4.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Na základě požadavků se rozhodne výkonný ředitel, zda je potřeba uskutečnit nábor nových zaměstnanců a na jaké konkrétní pozice. Většinou tento proces koordinují personální pracovníci. Plánování lidských zdrojů je pro společnost velice důležité, jelikož tím předchází problémům spojených s nadbytkem nebo nedostatkem pracovní síly, ale také pomáhá organizaci získávat a udržet si pracovníky s náležitými kompetencemi. Průběžně provádí personalisté průzkum podle věku zaměstnanců, aby byli v obraze a věděli, kdy který pracovník odejde do důchodu a mohli si tak zajistit náhradu na jeho pozici. Potřeba nových zaměstnanců se liší podle různých faktorů. Nejčastěji je prováděn nábor nových pracovníků vzhledem k zakázce, kterou firma přijme. Následně je potřeba zhodnotit, kolik nových pracovníků bude potřeba a na jaké profesní pozice.

4.2.2 Vymezení pracovního místa

Vymezení pracovního místa je nedílnou a důležitou součástí při získávání zaměstnanců i jejich výběru. Je usilováno o co nejjasněji definovat pracovní pozici a používá se při tom jednoduchých termínů a konkrétních vyjádření. Aby toho bylo docíleno, je zapotřebí určit cíl pracovního místa, základní povinnosti a vybrat charakteristiky popisu a specifikace. Každé pracovní místo, které je ve firmě vytvořeno, obsahuje označení pracovní pozice i název organizace, určité úkoly, které bude pracovník provádět a za které bude odpovědný, místo výkonu, pracovní a mzdové podmínky, benefity aj. informace. Stanoví se požadavky, které budou po pracovníkovi požadovány, např. kvalifikace, odborná praxe, nebo odborné znalosti a zkušenosti.

4.2.3 Zvážení alternativ

Personalisté se musí rozhodnout, zda budou přijímat nové zaměstnance nebo bude tento nedostatek vyřešen prostřednictvím subdodavatelů, kteří poskytnou firmě pracovníky oprávněné k vykonání určitého druhu práce. Většinou je toto řešení využíváno, pokud potřebují pracovní sílu na určitý druh práce a určitou dobu, a není pro společnost výhodné zaměstnat nového pracovníka. Otázkou je také, zda by bylo možno práci pokrýt přijetím pracovníka na částečný úvazek, nebo zvolit práci formou přesčasů, což je většinou nejčastější řešení personalisty. Další možností, která se firmě naskýtá, je celkové zrušení pracovní pozice a personalista tak musí zvážit, které pracovní pozice by to mohly být.

4.2.4 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku se uvažuje nad tím, zda se má přijmout zaměstnanec z vnitřních či vnějších zdrojů pracovních sil. Nejčastěji je ve firmě přikloněno k využívání vnějších zdrojů a vyhledávání především mladších lidí, které si odpovědní pracovníci sami zaučí a tím získají větší šanci, že pracovník zůstane ve společnosti delší dobu. Při identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů je důležité zvolit správný typ informací, které budou uchazeči o místo poskytnuty. Personalista se tak snaží vytvořit takovou nabídku práce, která zajistí reakci optimálního počtu uchazečů vhodných na danou pozici a tak zamezí ucházení se o místo zájemcům, kteří pro firmu nebudou přínosní.

4.2.5 Volba metod získávání pracovníků

Ve společnosti jsou voleny různé metody získávání pracovníků, které jsou finančně vhodné a pomocí nichž mají nejvyšší úspěšnost v nalezení potenciálních pracovníků na danou pracovní pozici. Útvar lidských zdrojů zabezpečuje získávání pracovní síly nejčastěji v součinnosti s Úřadem práce a to formou hlášení volných míst, výběrem nových zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání evidovaných Úřadem práce a uzavíráním dohody o poskytnutí dotací na zřízení společensky účelných pracovních míst. Svou nabídku práce umísťují také na webové stránky Úřadu práce, které jsou zdarma. V nabídce uvádí pracovní náplň, mzdové ohodnocení, datum nástupu, délku práce i délku pracovní doby.

Další metodou získávání pracovníků je internet. V dnešní době se jedná o často využívanou metodu a inzerát je zadáván především na stránky www.prace.cz nebo www.jobs.cz. Tuto metodu volí kvůli neustálému vzrůstu oblíbenosti hledání pracovních nabídek na různých pracovních portálech. Metoda není nikterak drahá a rychle dokáže oslovit velký počet potenciálních zájemců o pracovní pozici. Prostřednictvím těchto serverů je umožněn dostatečný prostor pro zveřejnění podstatných informací. Pracovní nabídka je zveřejňována i na webových stránkách společnosti XY.

Další metodou, která je personalisty využívána, je doporučení současného zaměstnance nebo známých osob. Neznamená to však, že je dotyčný jednoznačně přijat, spíše se jedná jen o jakési doporučení a uchazeč musí přesto předložit svůj životopis a na základě jeho prostudování je buď pozván do dalšího kola, kde se zúčastní výběrového pohovoru nebo je mu oznámena informace o nepostoupení.

Potenciální uchazeči se taktéž mohou přihlásit přes různé personální agentury nebo naopak, při potřebě pracovníka na dobu určitou se personalisté těmto agenturám ozvou sami a

zapůjčí si pracovní sílu.

Co se týče uchazečů, kteří se nabízejí sami, ve firmě není tato možnost příliš často využívána a spíše se jim zájemci ozývají na základě inzerátů z Úřadů práce nebo přes internet.

Tisk, jako metoda získávání zaměstnanců, není ve společnosti XY preferována, jelikož patří mezi finančně náročnější a v dnešní době již méně využívanou.

4.2.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Personalisté společnosti XY požadují od každého zaměstnance, nehlédě na to zda se jedná o pozici THP nebo dělníka, jeho životopis. Každý dotazník musí mít náležitosti charakteristické pro typ strukturovaného dotazníku. Jedná se tedy o osobní údaje, především jméno uchazeče a kontaktní údaje. Další důležitou součástí je přehled uchazečova vzdělání, jelikož na určité profese je nutno mít odpovídající kvalifikaci. Nesmí chybět ani přehled dosavadních pracovních pozic a potřebná praxe. Uchazeči by neměli zapomenout ani na uvedení dalších znalostí a dovedností. Co se týče dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, tato možnost není využívána.

4.2.7 Formulace nabídky zaměstnání

Aby bylo přilákáno dostatečné množství uchazečů a tím i možnost vybrat toho nejlepšího, je zapotřebí promyslet, co bude v nabídce zaměstnání uvedeno. V případě, kdy je zadáván inzerát do různých sdělovacích prostředků, je nutno uvést informace o nabízené pozici. Každý inzerát obsahuje název práce a její stručný popis, místo výkonu a adresu organizace, veškeré požadavky, výhody, které mohou obdržet, datum nástupu a kontakt.

4.2.8 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Na základě získaných životopisů provedou personalisté společnosti jejich porovnání s požadavky na pracovní místo. V tomto kroku zatím nejsou porovnávání jednotliví uchazeči mezi sebou. Protřídí se životopisy podle splněných požadavků a zařadí se do skupin buďto vyhovujících, nebo nevyhovujících. V případě těch, kteří podmínky splňují, oznámí personalista v co nejkratší době poštou, e-mailem, osobně či telefonicky rozhodnutí o postoupení do dalšího kola procesu a uchazeči jsou pozváni k účasti na výběrovém pohovoru. Nesplňuje-li kandidát požadavky pracovního místa, je mu taktéž některým z prostředků oznámeno, že nevyhověl a poděkováno za zájem o nabízenou pozici.

4.2.9 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Závěrečným krokem celého procesu získávání zaměstnanců je vytvoření jistého seznamu uchazečů, kteří budou pozváni na pohovor a jak bylo již zmíněno, obeznámit je sdělovacím prostředkem či osobně o jejich postoupení do výběrového procesu. Do dalšího kola jsou na technicko-hospodářskou pozici pozíváni nanejvýš 3 uchazeči, co se týče dělnické pozice, těch bývá zpravidla více.

4.3 Výběr zaměstnanců

V procesu výběru zaměstnanců má personalista za úkol ověřit, který z uchazečů je pro pracovní pozici nejvhodnější a nejlépe vyhovuje daným požadavkům na výkon a chování. V procesu výběru zaměstnanců postupují ve firmě v několika krocích. Prvním z nich je již zmíněný předvýběr, kde jsou uchazeči rozděleni na dvě skupiny – „vhodní“ a „nevhodní“. Na základě tohoto protřídění jsou dále pozváni k prvnímu kontaktu se společností a jejich zástupci. Účastní se výběrového pohovoru, kde jsou jim pokládány otázky k doplnění údajů, které nebyly zjištěny z životopisu, posuzuje se jejich způsobilost a seznámí uchazeče s podmínkami spojenými s pracovní pozicí. Další částí procesu je zkoumání referencí, pomocí nichž si personalista ověřuje u bývalých zaměstnavatelů či jiných osob uvedených v životopise doplňující informace. Posledním krokem výběru je závěrečné rozhodnutí, kterého z uchazečů na danou pracovní pozici přijmout a vybranému kandidátovi zaslat informaci o přijetí. Těm, kteří vybráni nebyli, je zasláno oznámení o jejich nepřijetí a poděkováno za zájem.

4.3.1 Metody výběru zaměstnanců

Pomocí metod výběru zaměstnanců posuzují personalisté způsobilost jednotlivých uchazečů vykonávat pracovní povinnosti daného místa. Z metod, které jsou popisovány v teorii, využívají pouze hodnocení dotazníku, výběrový pohovor a na závěr zkoumání referencí. Metody jako je dotazník organizace pro uchazeče, testy pracovní způsobilosti, assessment centre, nebo přijetí na zkušební dobu, nejsou ve firmě využívány.

Hodnocení životopisu

První metodou je hodnocení životopisu. Jak již bylo v předchozí podkapitole zmíněno, od uchazečů je požadován strukturovaný životopis, ke kterému mohou zaslat také motivační

dopis, není to však podmínkou. Jedná se o krok, který předchází jiné výběrové metodě, a to výběrovému pohovoru. Personalista při studování životopisů od uchazečů v první řadě sleduje jeho vzdělání, pracovní zkušenosti a z ní plynoucí praxi. Jelikož se jedná o strukturovaný životopis, není možno detailněji zjistit osobnost uchazeče. Požadován je především díky jeho standardní podobě a tím je vyhodnocování snadnější.

Výběrový pohovor

Po prvním kole, kdy se protřídí podle splnění požadavků životopisy uchazečů, následuje výběrový pohovor. Zpravidla se jedná o panelový typ pohovoru a osobně se zde setká uchazeč s personalistou a příslušným ředitelem divize, případně s pověřeným vedoucím zaměstnancem. Dle obsahu je využíván strukturovaný pohovor a jsou předem stanovené otázky, které budou kandidátovi předkládány. V příloze č. 4 se nachází náhled dokumentu pohovoru s uchazeči. Při výběrovém pohovoru je dodržován určitý postup, který zahrnuje:

- *úvod pohovoru, přátelský pozdrav a shrnutí programu;*
- *představení společnosti a její činnosti, benefity aj.;*
- *popis náplně práce, povinnosti, zodpovědnosti, rozsah funkce, komu bude pracovník nadřízen a podřízen;*
- *kladení jednotlivých otázek na uchazeče;*
- *prostor pro otázky uchazeče;*
- *závěr pohovoru a dohodnutí dalšího postupu, stanovení způsobu a termínu informování, rozloučení.*

Délka pohovoru je u různých pracovních pozic jiná, u dělníků trvá pohovor kolem 20 minut, v případě technicko-hospodářského pracovníka může pohovor trvat i hodinu. Otázky, které jsou uchazeči postupně kladeny, jsou následující:

- *jeho prezentace, na základě životopisu informace ohledně vzdělání a praxe v příbuzném oboru;*
- *jaký je jeho důvod pro změnu zaměstnání;*
- *co od nového pracovního místa očekává;*
- *vyzdvihnutí silných a slabých stránek, jaké jsou jeho největší úspěchy v předchozích zaměstnáních a co by chtěl na sobě zlepšit;*

- *pokud se jedná o vedoucí pozici, jsou kladeny otázky týkající se zkušenosti s vedením lidí;*
- *co ho na pracovní pozici nejvíce zajímá a přitahuje;*
- *jaká jsou jeho mzdová očekávání;*
- *kdy by mohl do práce nastoupit.*

Zkoumání referencí

Dalším krokem výběru je zkoumání referencí. Pokud je uchazeč ve svém životopise uvedl a personalistka by se ráda dozvěděla ještě něco navíc, kontaktují uvedenou osobu, avšak tato metoda výběru není firmou často využívána.

4.3.2 Úkony po rozhodnutí o přijetí uchazeče

Po rozhodnutí o přijetí uchazeče následuje uzavření pracovní smlouvy, THP i absolventům škol bez praxe vypracuje vedoucí lidských zdrojů adaptační a výcvikový plán, a nejpozději v den nástupu do práce absolvují vstupní školení BOZP a PO. Osobní údaje jsou zaevidovány a následně uchovány v osobním spise zaměstnance, který zajišťuje personalista dle platné legislativy.

Pro hodnocení procesu využívají náklady spojené s procesem výběru a získávání zaměstnanců.

4.4 Analýza dotazníkového šetření

Ve společnosti XY bylo rozdáno 40 tištěných dotazníků zaměstnancům, nacházejícím se na pracovišti v Ostravě, a bez ohledu na to, zda se jednalo o THP či dělníky, byli požádáni o jeho pravdivé a důkladné písemné vyplnění. Dotazník obsahuje 21 otázek, z toho 4 jsou identifikační a jsou umístěny na konci. Čas potřebný k vyplnění činí zhruba 10 minut a u každé otázky se ztrhává pouze jedna odpověď, v případě otevřené otázky byl respondent požádán o rozepsání se. Dotazník byl zcela anonymní.

Ze 40 dotazníků bylo zpátky vybráno 33 dotazníků, tedy 7 zaměstnanců dotazník vůbec nevyplnilo a neodevzdalo zpět k analýze, návratnost činí 82,5 %. Z 33 vyplněných dotazníků byly 3 bohužel špatně vyplněny a následně vyřazeny.

4.4.1 Identifikační otázky

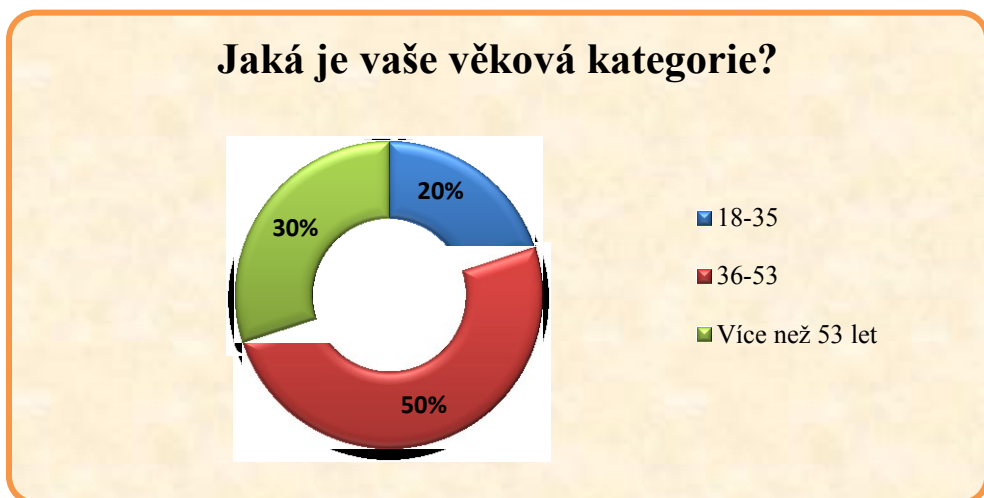
První Graf 4.4 znázorňuje **strukturu respondentů dle pohlaví**. Jak již bylo v charakteristice společnosti zmíněno, zaměstnání jsou spíše muži. Snahou bylo zařadit do dotazníkového šetření také ženy, kterých je z celkového počtu respondentů 7 (23 %), zbylých 23 (77 %) představují muži.

Graf 4.4 Rozdělení dle pohlaví



V Grafu 4.5 je znázorněna **věková struktura** dotazovaných, rozdělena do tří rozmezí. První nejmenší skupinou jsou zaměstnanci mezi 18-35 lety a jejich počet je 6 (20 %), 15 respondentů (50 %) tvoří nejpočetnější skupinu a jedná se o rozmezí mezi 36-53 lety. Více než 53 let zahrlo 9 respondentů (30 %).

Graf 4.5 Věková struktura



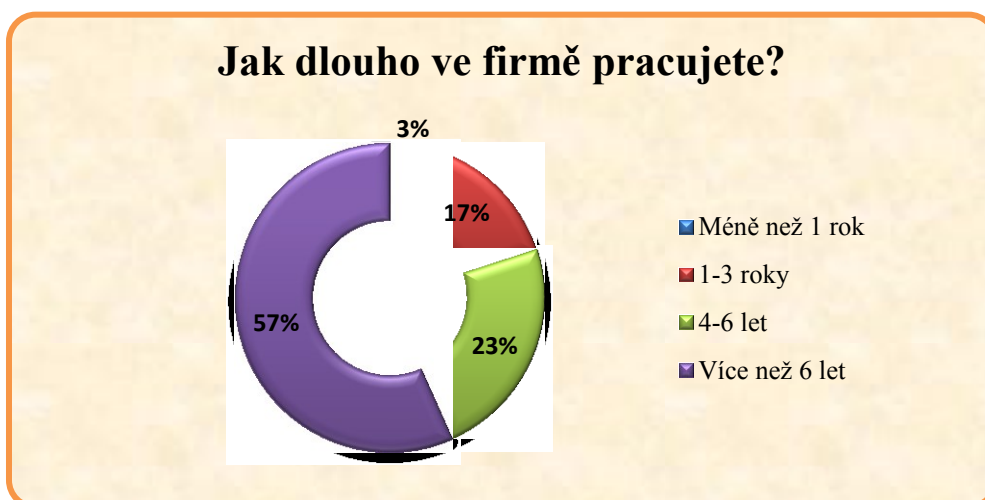
Graf 4.6 znázorňuje **rozdělení zaměstnanců** na THP a dělníky. Opět bylo snahou získat informace i od THP, kterých je ve společnosti podstatně méně než dělníků. Respondentů s pozicí THP vyplnilo dotazník 12 tedy (40 %) a dělníků 18 (60 %).

Graf 4.6 Pracovní pozice



Poslední Graf 4.7 se týká **délky zaměstnání ve firmě**. Jelikož počet zaměstnanců klesá, bylo obtížnější sehnat pracovníky, kteří zde pracují méně než 3 roky. V grafu lze vyčíst, že 17 dotazovaných (57 %) pracuje ve společnosti již více než 6 let. Nejméně početnou skupinou jsou pracovníci zaměstnaní méně než 1 rok a tato odpověď se týká pouze 1 respondenta (3 %). Dotazovaných, kteří pracují ve společnosti 1-3 roky, je 5 (17 %) a těch, kteří jsou zaměstnání 4-5 let, je 7 (23 %).

Graf 4.7 Délka zaměstnání

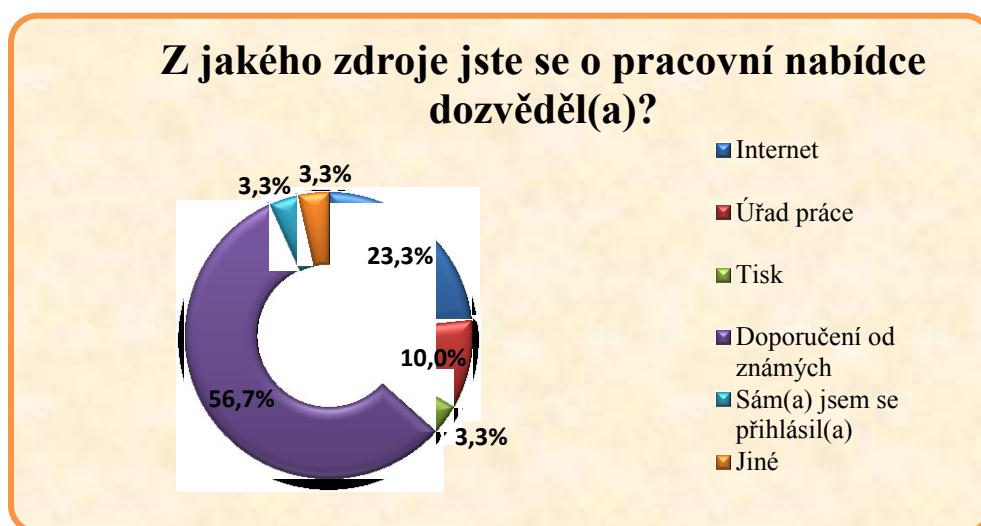


Otázky týkající se procesu získávání zaměstnanců

- ***Z jakého zdroje jste se o pracovní nabídce dozvěděl(a)?***

První otázkou znázorněnou v Grafu 4.8 bylo, z jakého zdroje se respondent dozvěděl o pracovní nabídce. Více jak polovina, 17 respondentů (56,7 %) všech věkových kategorií, zakroužkovala odpověď „doporučení od známých“. Druhou početnější odpovědí byl zdroj internet, který zahrlo 7 (23,3 %) dotazovaných a jejich věk se pohyboval v rozmezí 18-35 let. Odpověď Úřad práce označili pouze 3 respondenti (10 %), tisk 1 (3,3 %) a „sám(a) jsem se přihlásil(a)“ také 1 (3,3 %). Možnost „jiné“ zahrhl 1 dotazovaný (3,3 %), který byl zaměstnán hromadným převodem z jiné společnosti, tedy nebyl kontaktován ani se neúčastnil výběrového pohovoru.

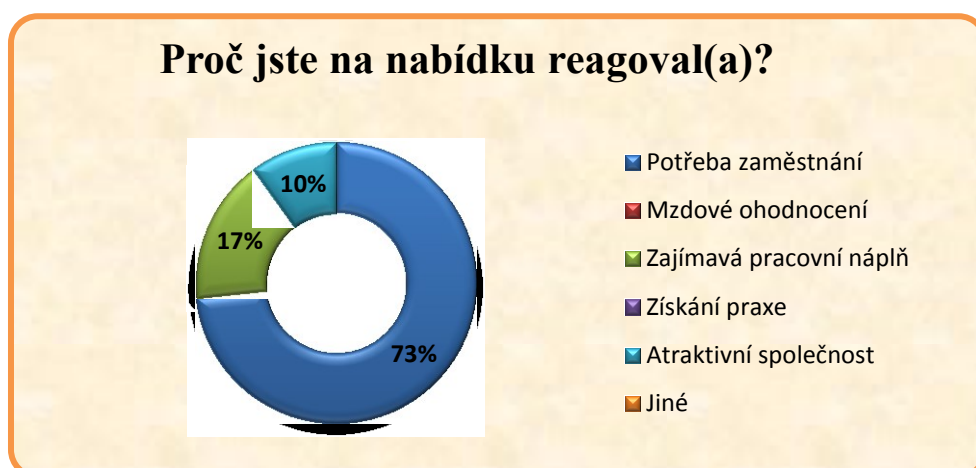
Graf 4.8 Zdroj pracovní nabídky



- ***Proč jste na nabídku reagoval(a)?***

Na nabídku práce nejčastěji reagovali z důvodu potřeby zaměstnání, tedy 22 respondentů (73 %), dále uváděli zajímavou pracovní náplň, 5 respondentů (17 %), a 3 dotazované (10 %) přilákala atraktivnost společnosti. Zbylé důvody nebyly zaznamenány. Odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 4.9.

Graf 4.9 Důvod reakce na nabídku



- ***Bylo pro vás množství informací v inzerátu dostačující?***

V Grafu 4.10 jsou zobrazeny odpovědi na dotaz týkající se množství informací v inzerátu. Někteří z respondentů inzerát nečetli z důvodu doporučení od známých nebo samotným přihlášením se o místo, proto na tuto otázku neodpovídali. 11 respondentů, kteří inzerát četli, označilo 6 (55 %) odpověď spíše ano, většinou se jednalo o nabídku umístěnou na internetu, 3 (27 %) určitě ano a 2 (18 %) spíše ne, kteří našli nabídku na Úřadu práce. Při označení spíše ne byli respondenti vyzváni k uvedení informací, které jim chyběly. Oba respondenti uvedli v následující otázce, kde měli uvést neposkytnuté informace v inzerátu, chybějící náplň práce.

Graf 4.10 Množství informací v inzerátu



- ***Za jak dlouho jste byl(a) po odeslání životopisu kontaktován(a)?***

Následující dva grafy se týkají doby kontaktování a jeho způsobu. V Grafu 4.11 je

možno vidět, že 23 respondentů (79 %) bylo kontaktováno do 5 pracovních dní, tedy nejkratší možné doby v odpovědích. V rozmezí 6-10 pracovních dní bylo kontaktováno pouze 5 respondentů (17 %) a 1 dotazovaný (4 %) uvedl dobu v rozmezí 11-15 pracovních dní. Nikdo neuvedl dobu kontaktování delší než 15 pracovních dní. Respondent, který byl zaměstnán hromadným převodem zaměstnanců z jiné společnosti, nebyl nijak kontaktován.

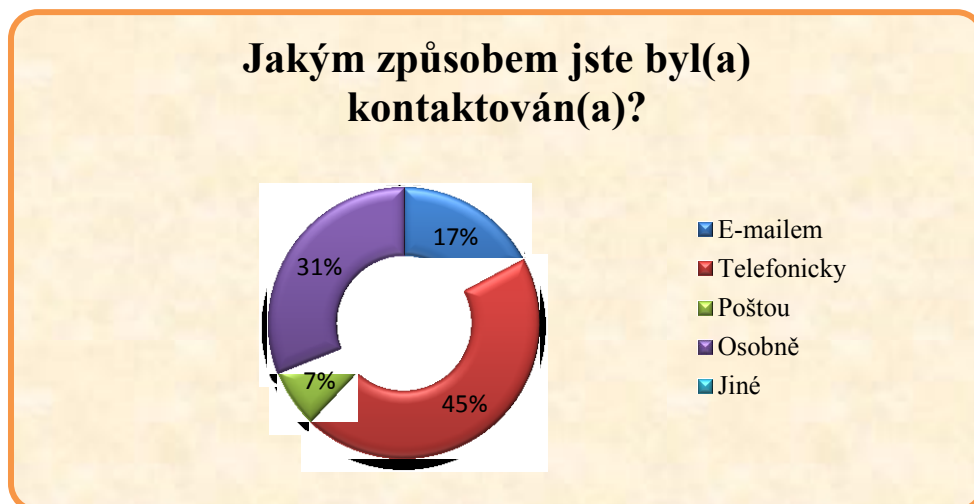
Graf 4.11 Doba kontaktování



- ***Jakým způsobem jste byl(a) kontaktován(a)?***

Na dotaz, jakým způsobem byli kontaktováni, odpovědělo 13 respondentů (45 %), že telefonicky, 9 (31 %) osobně, 5 (17 %) e-mailem a 2 (7 %) poštou. Jinak neodpověděl žádný z respondentů. Všichni, kteří byli kontaktováni osobně, byli doporučeni známými a výběrového pohovoru se neúčastnili. Tyto údaje jsou zaznamenány v Grafu 4.12.

Graf 4.12 Způsob kontaktování

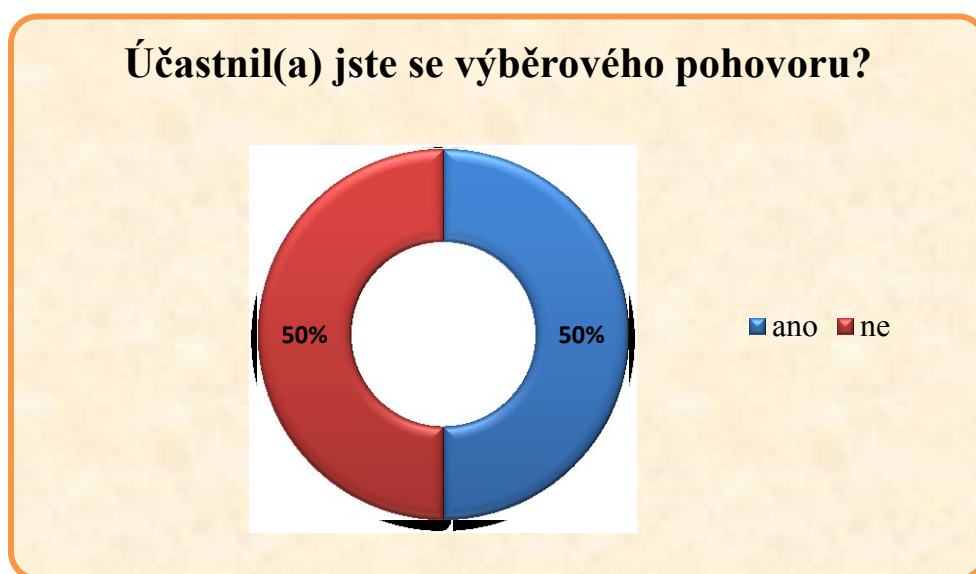


Otázky týkající se výběrového řízení

- ***Účastnil(a) jste se výběrového pohovoru?***

Jak je možno vyčíst z následujícího Grafu 4.13, výběrového řízení se zúčastnila pouze polovina respondentů, tedy 15 (50 %) a druhá uvedla, že jej neabsolvovala, tedy 15 (50 %). Většina nezúčastněných v úvodu dotazníku uvedla, že byli přijati na základě doporučení známými. Výběrového pohovoru se neúčastnilo 8 dělníků a 7 THP, naopak se ho zúčastnilo 10 dělníků a 5 THP.

Graf 4.13 Účast na výběrovém pohovoru

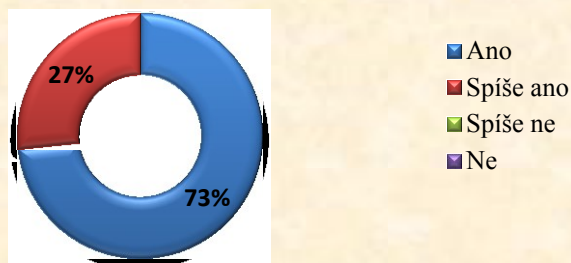


- ***Byla výběrová komise na pohovor dostatečně připravena?***

Co se týče připravenosti komise, 11 respondentů (73 %) uvedlo odpověď ano a zbylí 4 (27 %) spíše ano. Negativní odpovědi nikdo nezakroužkoval. Tyto informace jsou v Grafu 4.14.

Graf 4.14 Přípravenost komise

Byla výběrová komise na pohovor dostatečně připravena?

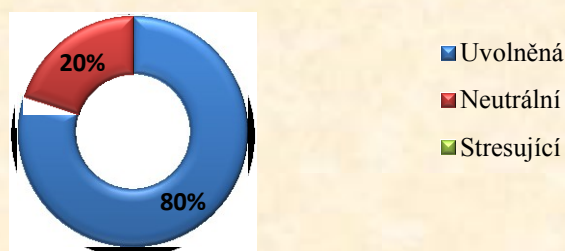


- Jaká panovala atmosféra během vašeho pohovoru?***

Graf 4.15 zhodnocuje celkovou atmosféru během pohovoru respondentů. Zaměstnanci, kteří se výběrového pohovoru účastnili, byli s atmosférou spokojeni a považovali ji za uvolněnou. Takto odpovědělo 12 respondentů (80 %), z toho 11 mužů a 1 žena, a jako neutrální ji považují pouze 3 respondenti (20 %) a jedná se o 2 ženy a 1 muže.

Graf 4.15 Atmosféra u výběrového pohovoru

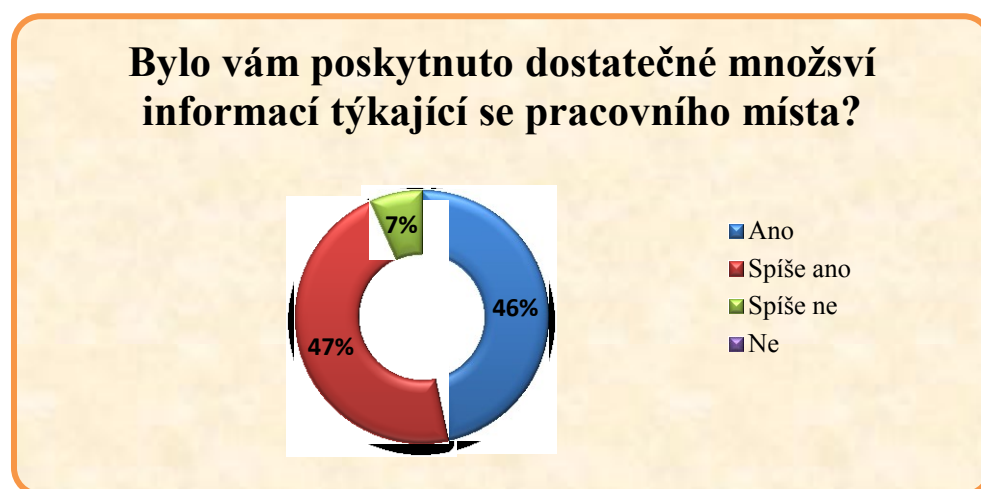
Jaká panovala atmosféra během vašeho pohovoru?



- Bylo vám poskytnuto dostatečné množství informací týkající se pracovního místa?***

Co se týče zhodnocení množství informací týkajících se pracovního místa, můžeme v Grafu 4.16 vidět, že necelá polovina, 7 respondentů (47 %) považuje za dostačující a 7 respondentů (46 %) za spíše dostačující. Spíše nedostačující zatrhl pouze 1 (7 %) a v následující otázce, ve které měl sdělit chybějící informace, uvedl mzdu a pracovní povinnosti.

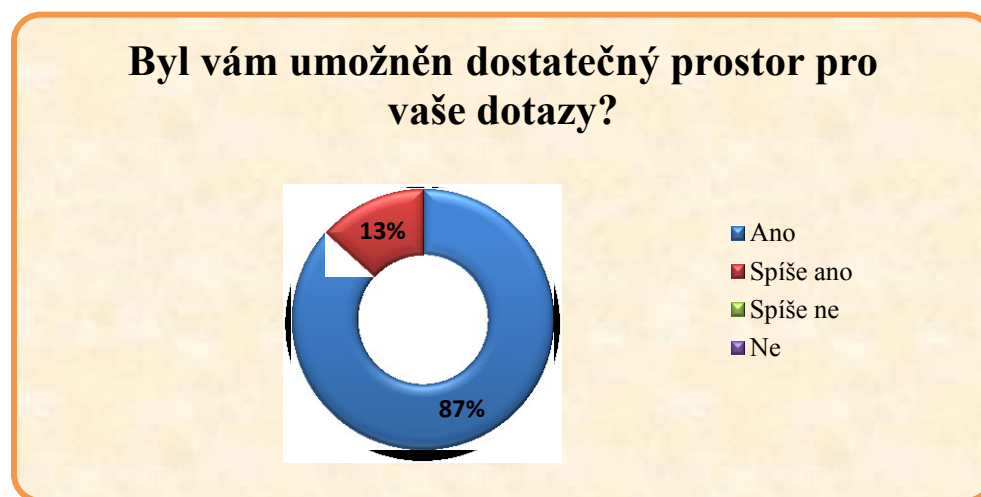
Graf 4.16 Zhodnocení množství informací týkající se pracovního místa



- ***Byl vám umožněn dostatečný prostor pro vaše dotazy?***

Na otázku zda byl respondentům umožněn dostatečný čas pro jejich dotazy, odpovědělo 13 dotazovaných (87 %) ano a 2 (13 %) ho považovalo za spíše dostatečný. Zhodnocení je vyobrazeno v Grafu 4.17.

Graf 4.17 Zhodnocení prostoru pro dotazy

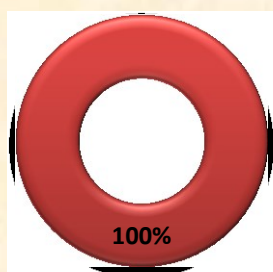


- ***Byly vám pokládány diskriminační otázky, které by mohly ovlivnit vaše přijetí do zaměstnání?***

V Grafu 4.18 jsou zaznamenány odpovědi týkající se diskriminačních otázek. Všichni respondenti, tedy 15 (100 %) dotazovaných uvedlo, že kladené dotazy byly zcela v pořádku a o diskriminaci se nejednalo. Mezi otázky, které lze považovat za diskriminační, patří např. sexuální orientace, zdravotní stav, politické přesvědčení, osobní a rodinné situace aj.

Graf 4.18 Pokládání diskriminačních otázek

Byly vám pokládány diskriminační otázky, které by mohly ovlivnit vaše přijetí do zaměstnání?



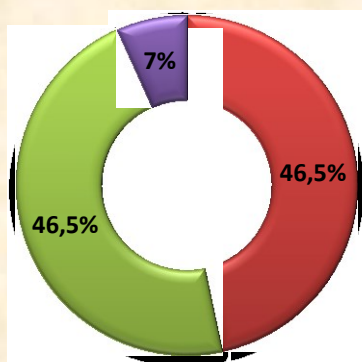
■ Ano ■ Ne

- ***Jak dlouho trval váš pracovní pohovor?***

Informace o době trvání pracovního pohovoru jsou uvedeny v následujícím Grafu 4.18. Délku pohovoru v rozmezí 10-15 minut absolvovalo 7 respondentů (46,5 %), z toho 4 dělníci a 3 THP, a 7 respondentů (46,5 %) uvedlo délku pohovoru v rozmezí 15-30 minut, z toho 6 dělníků a 1 THP. Pohovor delší než 30 minut označil pouze 1 respondent (7 %), nacházející se na pozici THP. Odpověď pod 10 minut neoznačil nikdo.

Graf 4.18 Doba trvání pracovního pohovoru

Jak dlouho trval váš pracovní pohovor?

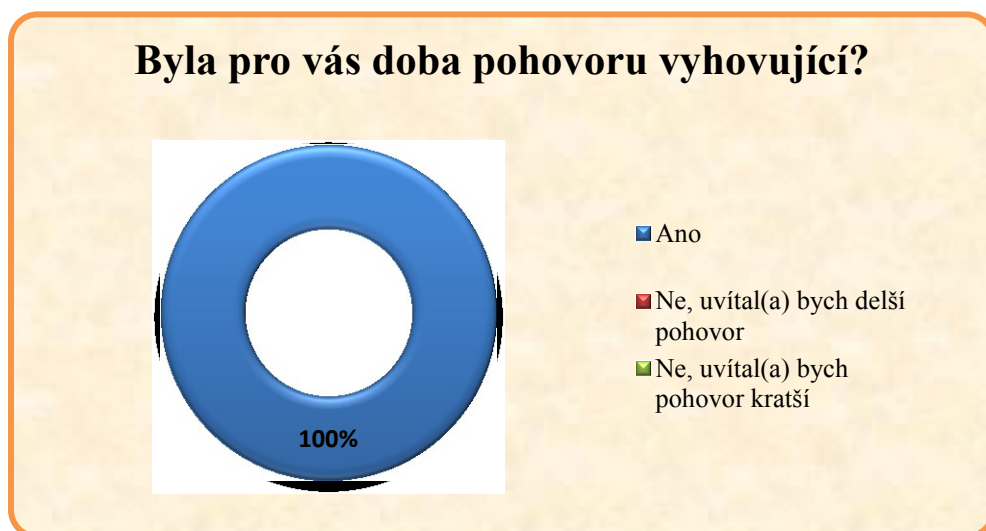


■ Méně než 10 minut
■ 10-15 minut
■ 15-30 minut
■ Déle než 30 minut

- ***Byla pro vás doba pohovoru vyhovující?***

Dobu pohovoru považuje všech 15 respondentů (100 %) za vyhovující. Nikdo z nich by neuvítal pohovor delší ani kratší. Tuto skutečnost znázorňuje Graf 4.19.

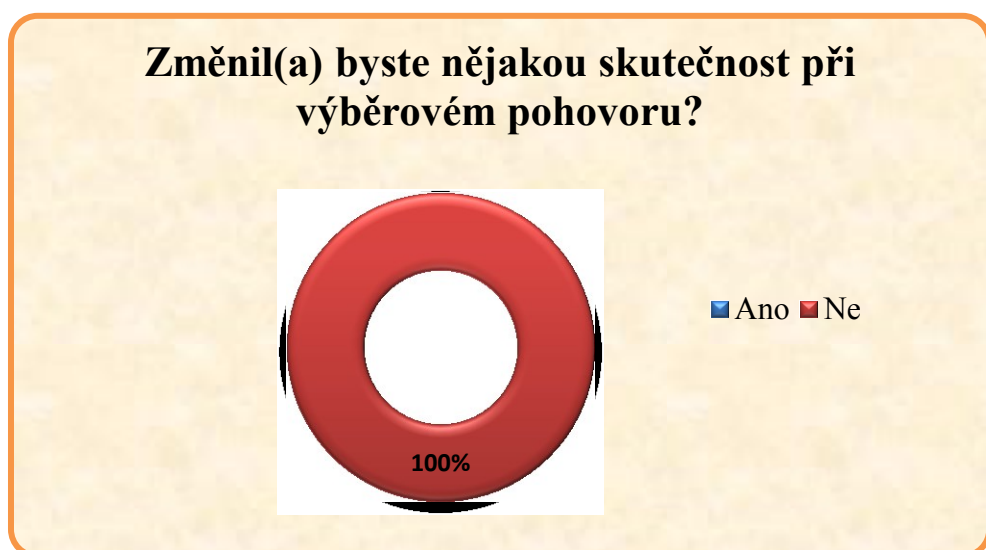
Graf 4.19 Zhodnocení doby pohovoru



- ***Změnil(a) byste nějakou skutečnost při výběrovém pohovoru?***

V Grafu 4.20 můžeme vidět, že všech 15 respondentů (100 %) by na pohovoru nic nezměnila. Značí to fakt, že všichni respondenti byli se svým výběrovým pohovorem celkově spokojeni.

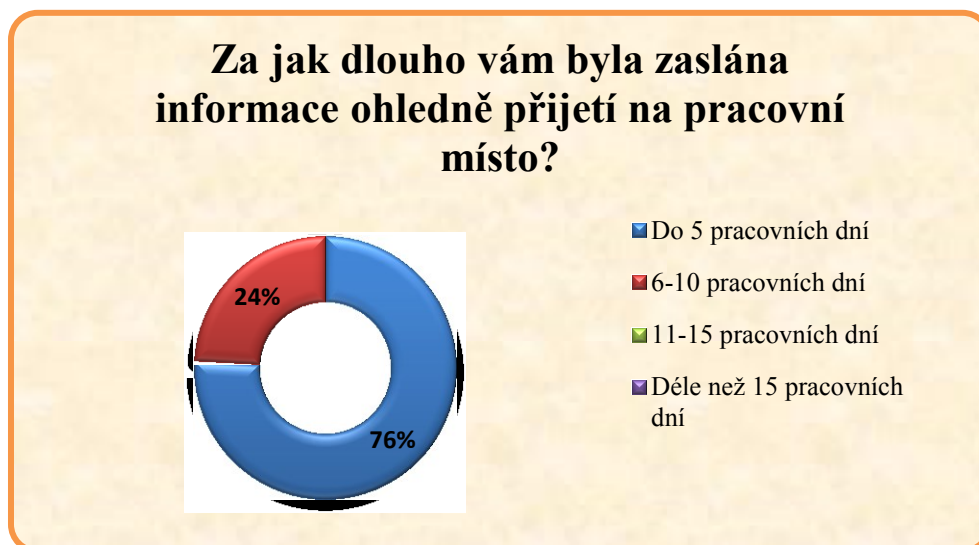
Graf 4.20 Změna ve výběrovém pohovoru



- ***Za jak dlouho vám byla zaslána informace ohledně přijetí na pracovní místo?***

V posledním Grafu 4.21 jsou vyobrazeny odpovědi respondentů týkající se doby, za kterou jim byla oznámena informace o přijetí na pracovní místo. Odpověď do 5 pracovních dní zatlhlo 22 respondentů (76 %) a 7 (24 %) jich obdrželo informaci v rozmezí 6-10 pracovních dní. Žádný z dotazovaných neobdržel tuto informaci později.

Graf 4.21 Doba zaslání informace o přijetí na pracovní místo



4.5 Shrnutí zjištění z analýzy dotazníkového šetření

Analýza dotazníkového šetření byla prováděna na základě odpovědí na 21 otázek, které byly rozděleny na tři části: identifikační otázky, otázky týkající se procesu získávání zaměstnanců a otázky týkající se výběrového řízení.

U první části týkající se identifikačních otázek byly zpracovány odpovědi 30 dotazovaných, z toho 23 představují muži a 7 ženy a jsou rozděleni na dvě pozice, a to 18 dělníků a 12 THP. Liší se i jejich struktura vzdělání, kdy nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci v rozmezí 36-53 let, nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci mezi 18-35 lety. Dotazovaní odpovídali také na délku pracovního poměru ve společnosti a 57 % je zaměstnáno více než 6 let. Je to z toho důvodu, že v posledních letech se počet zaměstnanců jen snižuje a přijímá se mnohem méně lidí. Pouhé 3 % odpovědělo, že ve společnosti pracuje méně než 1 rok.

V druhé části zahrnující **otázky týkající se procesu získávání zaměstnanců** byli respondenti dotázáni na zdroj, ze kterého se o pracovní nabídce dozvěděli. Doporučení od známých odpovědělo nejvíce respondentů a to 56,7 %, z internetu se o nabídce dozvědělo 23,3 % a z Úřadu práce 10 %. Zbylé zdroje využilo méně než 10 % respondentů. Na nabídku práce reagovalo nejvíce dotazovaných z důvodu potřeby zaměstnání a to konkrétně 70 %, dále z důvodu zajímavé pracovní náplně a atraktivnosti společnosti. Pro většinu bylo množství informací v inzerátu dostačující, avšak 18 % uvedlo možnost „spíše ne“, kdy jim převážně chyběla náplň práce, kterou by vykonávali. Co se týče doby kontaktování po odeslání životopisu, 79 % respondentů uvedlo dobu do 5 pracovních dní, 17 % v rozmezí 6-10 pracovních dní a pouhé 4 % uvedlo 11-15 pracovních dní. Delší dobu než 15 pracovních dní nezaznamenal nikdo. Nejčastěji byli kontaktováni prostřednictvím telefonu, dále e-mailem, osobně a jen výjimečně poštou.

V třetí části **zaměřující se na výběrové řízení** byla položena otázka, zda se účastnili výběrového pohovoru, který je jednou z obecně nejčastěji používaných metod při výběru zaměstnanců. Tam se však odpovědi výrazně lišily a polovina dotazovaných se výběrového pohovoru vůbec neúčastnila. Většinou se jednalo o respondenty, kteří byli firmě doporučení od svých známých. Pohovoru se účastnilo 10 dělníků a 5 THP pracovníků z celkového počtu 30 respondentů. Na dotaz připravenosti komise odpověděli převážně ano nebo spíše ano. Nikdo z respondentů neměl pocit, že by komise připravená nebyla. Atmosféru během pohovoru označovalo 80 % za uvolňující, pouze 20 % mělo pocit neutrální atmosféry. S tvrzením, že během pohovoru bylo poskytnuto dostatečné množství informací o pracovním místě, se shodlo 93 %, pouze 7 % uvedlo možnost spíše ne, kvůli chybějící informaci o mzdě a pracovní povinnosti. Také prostor pro dotazy považovali všichni za dostačující. Co se týče pokládání diskriminačních otázek, 100 % odpovědělo, že jim pokládány nebyly. Délku pohovoru považovali všichni z dotazovaných za dostačující a nikdo z nich by dobu neuvítal ani kratší či delší, ani by žádnou skutečnost při pohovoru nezměnili. Většinou trval pohovor buď 10-15 minut nebo 15-30 minut. Déle než 30 minut uvedl pouze 1 THP. Poslední dotaz se týkal doby zaslání informace o přijetí na pracovní místo, kdy 76 % uvedlo dobu kratší než 5 pracovních dní a 24 % rozmezí 6-10 pracovních dní.

5. Návrhy a doporučení

V této části bakalářské práce budou navrženy managementu společnosti XY doporučení, která by mohli využít ke zlepšení procesu výběru a získávání zaměstnanců. Tato doporučení budou vyplývat jednak z informací získaných konzultací ve společnosti, ale také z analýzy dotazníkového šetření a nastudované teorie k tomuto procesu. Společnost má dle mého názoru vcelku kvalitní výběr zaměstnanců, avšak stále je co zlepšovat. Nejprve se zaměříme na doporučení k procesu získávání, poté přijde na řadu výběr zaměstnanců. Jednotlivé návrhy jsou pouze doporučeními, která může a nemusí management společnosti XY zvážit a případně vyzkoušet zavést do procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Návrhy a doporučení k procesu získávání zaměstnanců

Pokud vyhlásí výkonný ředitel nábor zaměstnanců, personalisté jsou vždy připraveni učinit kroky potřebné k analýze pracovního místa i stanovení požadavků potřebných k výkonu práce na dané pozici a vyhledání těch nejlepších kandidátů.

Co se týče **popisu dané pracovní pozice**, dotazovaní zaměstnanci považovali informace v inzerátu za dostačující, avšak našlo se i pár respondentů, kterým chyběly podrobnosti týkající se pracovní náplně. Aby personalisté nalákali dostatečné množství kandidátů a měli tak z čeho vybírat, informace v inzerátu musejí být uvedeny v takovém množství, které bude všemi uchazeči považováno za dostačující. Především by neměly chybět údaje, ve kterých bude popsáno, o jakou pracovní pozici se jedná a jaká bude její pracovní náplň, požadavky na vzdělání, dovednosti, schopnosti a praxi, benefity a výhody nabízené společností a především kontakt na odpovědnou osobu, které zaslat požadovaný strukturovaný životopis.

Metody využívané k získání zaměstnanců jsou poměrně různé, většinou se spolupracuje s Úřadem práce nebo jsou využívány webové portály. Přesto však z analýzy dotazníku vyplývá, že nejčastěji jsou zaměstnanci přijati na základě doporučení současného zaměstnance či známých osob. Možným řešením, jak zlepšit proces získávání, se naskýtá spolupráce se středními, vyššími odbornými či vysokými školami, tedy metoda, která dosud ve společnosti využívána není. Jedná se o relativně rychlé a levné oslovení mladých potenciálních uchazečů či absolventů, kteří by možnost nabídky práce jistě využili. Spolupracovat by mohli například se středními školami v Ostravě, jako je Střední průmyslová

škola stavební nebo Střední škola stavební a dřevozpracující, vyučující jako jeden z oborů právě stavebnictví, nebo Střední škola elektrotechnická, nabízející studijní obory elektrikář-silnoproud i elektrikář-slaboproud. Spolupracovat by mohli také s vysokými školami, například s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou Ostrava, fakultou stavební. Doporučila bych umístit v těchto školách konkrétní tištěnou nabídku pracovního místa, také by zde mohli svou firmu ústně prezentovat.

Management požaduje od uchazečů pouze strukturovaný životopis. Tento typ má jasně danou podobu a většinou se z tohoto dokumentu dají zjistit osobní informace, vzdělání, pracovní zkušenosti, dovednosti a zájmy. Bohužel však nevyužívají možnost **dotazníku organizace pro uchazeče**. Pokud by vytvořili dotazník, mohli by se od uchazečů dozvědět více přínosných informací a zajistit tím lehčí vyhodnocování, který uchazeč bude pozván do dalšího kola. Návrh dotazníku je k nalezení v Příloze č. 5.

Návrhy a doporučení k procesu výběru zaměstnanců

Z analýzy dotazníku vyplynulo, že polovina dotazovaných se **výběrového pohovoru** ani neúčastnila a byla přijata na pracovní místo pouze na základě hodnocení životopisu a doporučení od známých. Domnívám se, že pokud by se dala možnost i jiným uchazečům prokázat své dovednosti a schopnosti, mohla by být práce v organizaci ještě účinnější, neboť by bylo možno vybírat z většího vzorku uchazečů. Třeba by některý uchazeč z jiného zdroje, než je doporučení od známých, disponoval mnohem kvalitnějšími znalostmi i delší praxí.

Co se týče **dalších výběrových metod**, ve společnosti XY se využívá metoda hodnocení dotazníku, týkající se předvýběru uchazečů, výběrový pohovor na konkrétní pracovní pozici a následné zkoumání referencí. Mezi další metody výběru, u typu společnosti jako je XY, bych zařadila do výběrového procesu i testy inteligence a schopností pro THP, díky kterým by se dala zhodnotit schopnost úsudku, rychlost vnímání nebo paměť.

Metodu **assessment centre** bych doporučila pouze při výběru zaměstnanců na vyšší pracovní pozice, případně by bylo možno využít této metody k hodnocení pracovního výkonu současných manažerů.

Z výsledků dotazníku vyplývá, že jsou uchazeči informováni převážně do 5 pracovních dnů, případně do 10 pracovních dnů z důvodu důslednějšího výběru uchazečů. To samé platí i o termínech pro kontaktování uchazeče o přijetí do zaměstnání. Myslím si, že v této souvislosti není třeba žádných doporučení.

6. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci navrhnout doporučení na jeho zlepšení.

Celá bakalářská práce byla zaměřena na analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. **V první části** jsme se zaměřili na teoretické poznatky vyplývající z odborné literatury. **V druhé části** byla celá společnost charakterizována, popsána její historie, organizační struktura, struktura zaměstnanců a jejich vzdělání, a také personální útvar a náplň práce personalistů. Jelikož si vedení společnosti nepřálo zveřejnit název společnosti, bylo použito názvu XY. **V třetí části** byly teoretické poznatky aplikované na získávání a výběr zaměstnanců v praxi. Ve spolupráci s organizací následoval rozhovor s personalistou a byl sepsán postup, který je ve společnosti praktikován. Pro další analýzu byl vytvořen dotazník určený zaměstnancům společnosti a jednotlivé otázky byly rozděleny na části týkající se nalezení nabídky a výběrového pohovoru. Proces získávání a výběru zaměstnanců zajišťují ve společnosti personalisté, kteří na svém místě pracují již řadu let a mají tak vytvořený vlastní postup. **V poslední části** jsou nastíněny návrhy a doporučení, které by mohl management využít pro zlepšení stávajícího procesu výběru a získávání zaměstnanců.

Jako **doporučení na zlepšení procesu získávání zaměstnanců** byly sepsány následující návrhy. První návrh se týkal přesnějšího popisu pracovního místa, kdy některým z respondentů chyběl přesnější popis náplně práce. Dále byla společnosti doporučena spolupráce se středními školami, jelikož se jedná o stavební firmu, a právě na středních odborných školách by mohli najít novou a mladou pracovní sílu. Co se týká shromažďování dokumentů, bylo navrženo použití dotazníku, který by mohl sloužit jako doplnění informací nezjištěných ze strukturovaného životopisu.

K **procesu výběru zaměstnanců** lze nalézt doporučení týkající se výběrových metod. Jelikož je managementem využíváno pouze hodnocení životopisů jako součást předvýběru, výběrového pohovoru a eventuální zkoumání referencí, bylo navrženo zaměřit se také na testy pracovní způsobilosti, které zahrnují testy inteligence a schopností pro THP. Co se týče výběrového pohovoru, z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina uchazečů byla přijata do zaměstnání na základě doporučení zaměstnanců společnosti nebo známých osob a výběrového pohovoru se neúčastnila. Navrhnuto také bylo, aby šanci dostali i jiní uchazeči z jiných zdrojů, a tak měli možnost vybrat toho nejlepšího kandidáta. Posledním návrhem bylo využití assessment centre.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6.
4. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-861-3153-X.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management: Essential Perspectives*. 5th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 03-245-9241-8.
8. STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
9. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
10. TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management*. 6th ed. New York: FT Prentice Hall, 2005. ISBN 02-736-8713

Internetové zdroje

11. KAZDOVÁ, Alena. Návod: Jak se vyhnout diskriminaci při výběrovém řízení u nábory zaměstnanců. *ProByznys.info* [online]. 2013 [cit. 2014-01-13]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://www.probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-60292740-navod-jak-se-vyhnut-diskriminaci-pri-vyberovem-rizeni-u-naboru-zamestnancu>

Další zdroje

Interní materiály společnosti XY, a. s.

Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
např.	například
příp.	případně
s.	strana
tab.	tabulka
tzv.	tak zvaný
tj.	to je
THP	technicko-hospodářský pracovník
IT	informační technologie
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílu v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014

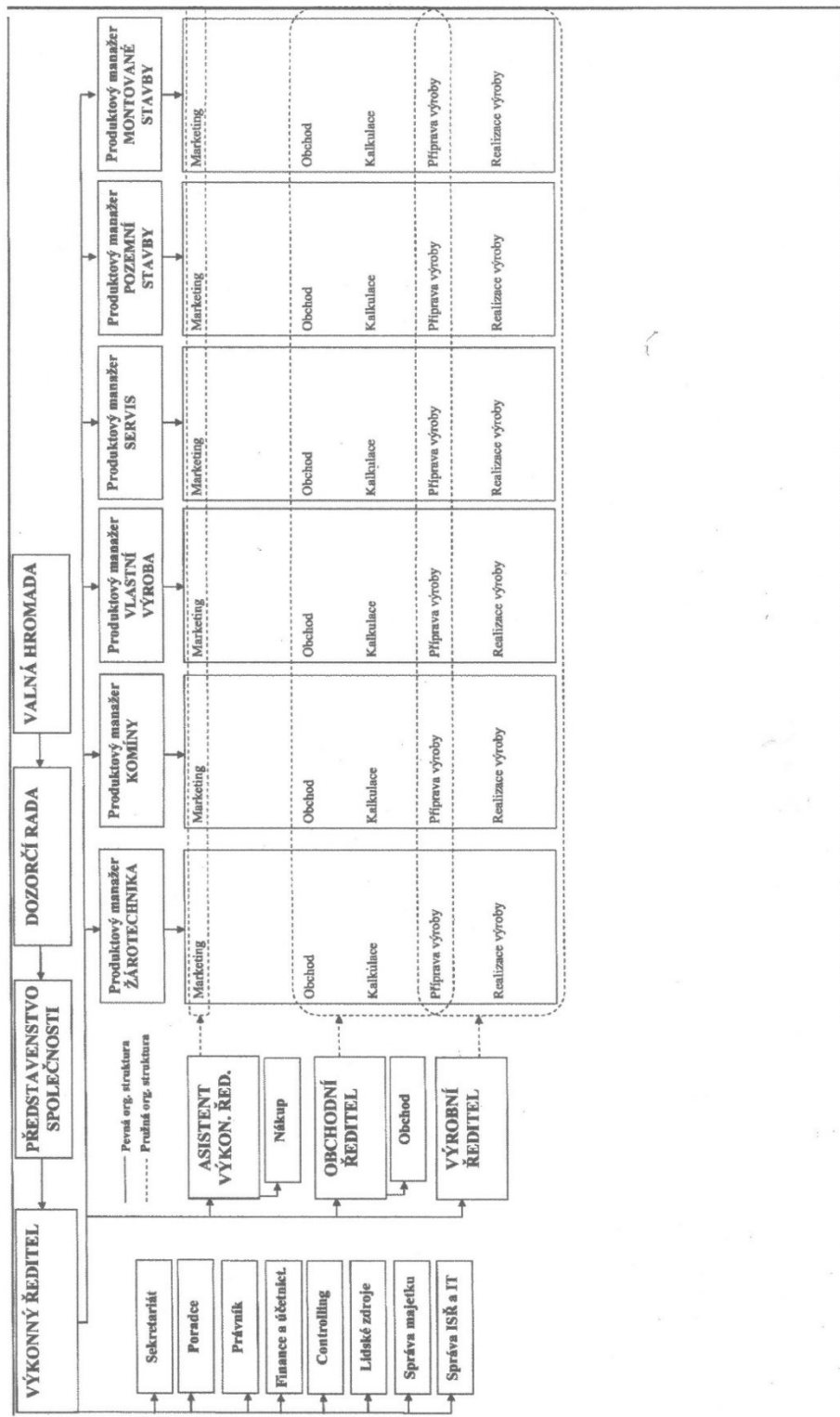
.....
Petra Hvizdáková

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura společnosti XY, a. s.
Příloha č. 2	Otázky pokládané při rozhovoru s personalistkou
Příloha č. 3	Dotazník
Příloha č. 4	Dokument k pohovoru s uchazeči
Příloha č. 5	Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Přílohy

Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti XY, a. s.



Příloha č. 2 - Otázky pokládané při rozhovoru s personalistkou

- 1) V jakém oboru působí vaše společnost?
- 2) Jaká je organizační struktura společnosti?
- 3) Kolik má vaše společnost v současnosti zaměstnanců?
- 4) Na jaké pozice jsou zaměstnanci rozděleni?
- 5) Jaká je struktura pohlaví zaměstnanců?
- 6) Jaká je vzdělanostní struktura zaměstnanců?
- 7) Kdo má na starost výběr a získávání zaměstnanců?
- 8) Jaká je vaše pracovní náplň?
- 9) Jaké jsou vaše pracovní povinnosti?
- 10) Podle čeho identifikujete potřebu získávání zaměstnanců?
- 11) Jaké zdroje využíváte při získávání zaměstnanců?
- 12) Jaké metody využíváte při získávání zaměstnanců?
- 13) Jaké alternativy při získávání pracovníků zvažujete?
- 14) Jaké informace uvádíte v inzerátu pro uchazeče?
- 15) Jaké dokumenty jsou od zaměstnanců požadovány?
- 16) Na základě jakých dokumentů provádíte předvýběr zaměstnanců?
- 17) Jak vzniká předběžný seznam uchazečů?
- 18) Jaké volíte metody při výběru zaměstnanců?
- 19) Jak dlouho trvá výběrový pohovor?
- 20) Na jaké otázky jsou uchazeči dotazováni při výběrovém pohovoru?
- 21) Na základě čeho se rozhodujete o přijetí zaměstnance?
- 22) Co následuje po přijetí zaměstnance do zaměstnání?
- 23) Na základě čeho hodnotíte proces získávání a výběru zaměstnanců?

Příloha č. 3 – Dotazník

Vážení respondenti,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na ekonomické fakultě VŠB-TUO v Ostravě, oboru management. Následující dotazník mi poslouží jako podklad pro zpracování analytické části mé bakalářské práce na téma „Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Tímto bych Vás chtěla požádat o jeho pravdivé a pečlivé vyplnění, které vám nezabere více než 10 minut. Dotazník je zcela anonymní a informace budou použity pouze k vypracování již zmíněné analytické části. Předem Vám děkuji za Váš čas a spolupráci, Petra Hvizdáková.

U každé otázky, prosím, vyplňte pouze jednu odpověď z nabízených, pokud však není stanoveno jinak. U otevřených otázek se, prosím, rozepište.

- 1) Z jakého zdroje jste se o pracovní nabídku dozvěděl(a)?
 - a) Internet
 - b) Úřad práce
 - c) Tisk
 - d) Doporučení od známých
 - e) Sám(a) jsem se přihlásil(a)
 - f) Jiné (*uved'te*)

- 2) Proč jste na nabídku reagoval(a)? (*uved'te, prosím, váš hlavní důvod*)
 - a) Potřeba zaměstnání
 - b) Mzdové ohodnocení
 - c) Zajímavá pracovní náplň
 - d) Získání praxe
 - e) Atraktivní společnost
 - f) Jiné (*uved'te*)

- 3) Bylo pro vás množství informací v inzerátu dostačující? (*pokud jste u otázky č. 1 zakroužkoval(a) „Doporučení od známých“, „Sám(a) jsem se přihlásil(a)“ nebo jste inzerát nečetl(a), pokračujte prosím otázkou č. 5*)
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne

Pokud jste u této otázky zvolil(a) „Určitě ano“ nebo „Spíše ano“, pokračujte, prosím, otázkou č. 5.

4) Jaké informace vám chyběly?

.....

.....

.....

.....

5) Za jak dlouho jste byl(a) po odeslání vašeho životopisu kontaktován(a)?

- a) Do 5 pracovních dní
- b) 6-10 pracovních dní
- c) 11-15 pracovních dní
- d) Déle než 15 pracovních dní

6) Jakým způsobem jste byl(a) kontaktován(a)?

- a) E-mailem
- b) Telefonicky
- c) Poštou
- d) Osobně
- e) Jinak (*uved'te, prosím, jak*)

.....

7) Účastnil(a) jste se výběrového pohovoru?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud jste na otázku odpověděl(a) „Ne“, pokračujte, prosím, otázkou č. 17.

8) Byla výběrová komise na pohovor dostatečně připravena?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9) Jaká panovala atmosféra během vašeho pohovoru?

- a) Uvolněná
- b) Neutrální
- c) Stresující

10) Bylo vám poskytnuto dostatečné množství informací týkající se pracovního místa?

- c) Určitě ano
- d) Spíše ano
- e) Spíše ne
- f) Určitě ne

Pokud jste odpověděl(a) „Určitě ano“ nebo „Spíše ano“, pokračujte, prosím, otázkou č. 12.

11) Uveďte, jaké informace jste se nedozvěděl(a)?

.....

.....

.....

12) Byl vám umožněn dostatečný prostor pro vaše dotazy?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

13) Byly vám pokládány diskriminační otázky, které by mohly ovlivnit vaše přijetí do zaměstnání? (např.: *sexuální orientace, zdravotní stav, politické přesvědčení, osobní a rodinné situace aj.*)

a) Ano (uveďte, prosím, jaké)

.....

.....

.....

b) Ne

14) Jak dlouho trval váš výběrový pohovor?

- a) Méně než 10 minut
- b) 10-15 minut
- c) 15-30 minut
- d) Déle než 30 minut

- 15) Byla pro vás doba pohovoru vyhovující?
- a) Ano
 - b) Ne, uvítal(a) bych delší pohovor
 - c) Ne, uvítal(a) bych pohovor kratší
- 16) Změnil(a) byste nějakou skutečnost při pracovním pohovoru?
- a) Ano (*uved'te, prosím, jakou*)
.....
.....
 - b) Ne
- 17) Za jak dlouho vám byla zaslána informace ohledně přijetí na pracovní místo?
- a) Do 5 pracovních dní
 - b) 6-10 pracovních dní
 - c) 11-15 pracovních dní
 - d) Déle než 15 pracovních dní
- 18) Jak dlouho ve firmě pracujete?
- a) Méně než 1 rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 4-6 let
 - d) Více než 6 let
- 19) Na jaké pozici pracujete?
- a) THP
 - b) Dělník
- 20) Jaké je vaše pohlaví?
- a) Žena
 - b) Muž
- 21) Jaká je vaše věková kategorie?
- a) 18-35
 - b) 36-53
 - c) Více než 53 let

Příloha č. 4 - Dokument k pohovoru s uchazeči

POHOVOR S UCHAZEČEM NA POZICI

.....
Příjmení a jméno:

Datum pohovoru.....

Čas.....,00 hod 30-40 minut na jednoho uchazeče

Struktura pohovoru:

Prostor pro zaměstnavatele:

1. Prezentace firmy
2. Funkce dle popisu pracovní činnosti (náplň práce, povinnosti, zodpovědnosti, rozsah, nadřízení, podřízení)

Otázky na uchazeče:

3. Jeho prezentace, dle životopisu – vzdělání o střední školy, praxe v příbuzném oboru
4. Důvod změny zaměstnání
5. Jeho očekávání od nové práce
6. Jeho největší úspěchy v bývalých zaměstnáních, případně co by chtěl na sobě ještě zlepšovat, SILNÁ A SLABÁ STRÁNKA uchazeče – on sám o sobě řekne
7. (Jaké má zkušenosti s vedením kolektivu lidí, kolik vedl zaměstnanců)
8. Co ho nejvíce na této pozici zajímá, přitahuje

Jaké má platové očekávání:

Nástup – kdy je možný:

ŘP: sk. B- ověřit

Jiná oprávnění, osvědčení:

Otázky uchazeče :

Příloha č. 5 – Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Osobní a kontaktní údaje					
<i>Jméno a příjmení</i>					
<i>Datum narození</i>					
<i>Státní příslušnost</i>					
<i>Adresa trvalého bydliště</i>					
<i>Telefon</i>					
<i>E-mail</i>					
Vzdělání					
<i>Nejvyšší dosažené vzdělání</i>					
<i>Název školy</i>					
<i>Studijní obor</i>					
<i>Studium od - do</i>					
<i>Probíhající studium</i>					
<i>Název školy</i>					
<i>Studijní obor</i>					
<i>Předpokládaný rok ukončení</i>					
Jazykové znalosti					
<i>Jazyk</i>	<i>Mluvený projev na úrovni (prosím, vyznačte křížkem)</i>				
	<i>Základní/ pasivní</i>	<i>Mírně pokročilý</i>	<i>Středně pokročilý</i>	<i>Pokročilý</i>	<i>Výborný/rodilý mluvčí</i>
Dovednosti při práci na PC					
<i>MS Office Word*</i>					
<i>MS Office Excel*</i>					
<i>MS Office Power Point*</i>					
<i>MS Office Outlook*</i>					
<i>Internet*</i>					
<i>Jiné</i>					
* Vyberte jednu z možností: žádná, základní, uživatelská, profesionální					
Ostatní dovednosti					
<i>Řidičský průkaz</i>	<i>*Ano – ne</i>		<i>Skupina</i>		
<i>Ostatní dovednosti (průkazy, aktivity):</i>					

* Nehodící se škrtněte

Předchozí zaměstnání			
<i>Zaměstnavatel</i>	<i>Pracovní pozice</i>	<i>Zaměstnán od - do</i>	<i>Důvod skončení pracovního poměru</i>
Současný (poslední) zaměstnavatel			
<i>Zaměstnavatel</i>			
<i>Pracovní pozice</i>			
<i>Zaměstnán od – do</i>			
<i>Důvod odchodu</i>			
<i>Jméno a příjmení pro reference, kontakt</i>			
Doplňující údaje			
<i>Pracovní pozice, o kterou máte zájem?</i>			
<i>Datum možného nástupu?</i>			
<i>Očekávaná mzda?</i>			
<i>Jste ochoten(a) pracovat přesčas?</i>			
<i>Odkud jste se dozvěděl(a) o naší společnosti?</i>			
<i>Vaše představa o budoucí práci?</i>			
<i>Vaše silné stránky?</i>			
<i>Vaše slabé stránky?</i>			
<i>Jiné informace?</i>			

Datum:

Podpis uchazeče: